

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Novas Tecnologias aplicadas à Formação ***Um Estudo de Caso***

Alexandra Palmeiro dos Santos Sousa

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientador: Professor Doutor João Pedro Cordeiro

Setúbal, dezembro 2013

Ao
Dinis
ao *Ricardo* e à *Daniela*

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador de dissertação de Mestrado, Professor Doutor João Pedro Cordeiro, por ter sempre acreditado no meu projeto e impulsionado com a sua competência e disponibilidade para que fosse possível conseguir atingir este objetivo.

Ao Coordenador do curso de Mestrado, Professor Doutor António Almeida, por toda a partilha de conhecimento, disponibilidade e os inputs positivos ao longo do tempo, fazendo-me acreditar e transmitindo-me confiança que muito contribuiu para concluir este desafio.

À minha amiga e colega Helena Charneca que reforçou a minha motivação, partilhando os seus saberes e me ajudou nesta caminhada para que não desistisse da mesma e atingisse o meu objetivo.

Aos entrevistados pelo seu tempo, disponibilidade e partilha de conhecimento, que contribuíram com o seu testemunho para poder aferir alguns dos resultados do meu objeto de estudo: Carina Américo, Fernanda Afonso, Paula Murta e Cláudia Brás.

Ao Ricardo Dinis que sempre me incentivou a continuar e a quem foi importante fazer acreditar nos meus “ensinamentos”... prossegue os teus Desejos, não desistas deles!

Ao Tiago Luzio, pela sua disponibilidade e partilha de informação.

O meu grande apreço a todos aqueles que me ajudaram e proporcionaram a conceção desta dissertação, colaborando e partilhando as suas ideias e experiências. Pelo seu contributo ativo (direto ou indireto) e motivação no prosseguimento do estudo em causa.

A todos o meu Obrigado. Só assim foi possível desenvolver esta dissertação.

Bem Hajam!

RESUMO

Os desafios colocados aos Recursos Humanos são cada vez maiores. A par da crescente evolução tecnológica e das suas consequências na organização do trabalho, no conteúdo dos empregos e no aumento das qualificações dos trabalhadores, é reconhecida a necessidade dos empregadores investirem em mão-de-obra qualificada, para permitir uma maior qualidade e desempenho dos seus recursos humanos. Assim, urge implementar programas de ação destinados a promover a formação profissional contínua, dinamizando a conceção da formação e a modernização na gestão, nas metodologias e nos equipamentos necessários à formação profissional contínua, que respondam à evolução das necessidades de formação. Neste sentido, o presente estudo centrou-se numa abordagem das novas tecnologias aplicadas à formação em contexto organizacional. O objeto de estudo foi a AMA – Agência para a Modernização Administrativa, que gere entre outros, as Lojas do Cidadão e Lojas de Empresa, serviços descentralizados geograficamente ao longo do País.

Como objetivos pretendeu-se analisar a importância e a eficácia da formação b-learning enquanto instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores nas Lojas do Cidadão, no contexto de uma organização com serviços descentralizados, e perceber de que forma as novas tecnologias de informação e comunicação podem ser uma ferramenta preponderante na formação contínua dos trabalhadores.

Utilizou-se a *metodologia qualitativa* como suporte ao processo de investigação, com um carácter exploratório. Para tal, recorreu-se à metodologia do *estudo de caso*, a qual pretendeu verificar o impacto registado na organização e nos indivíduos, dos processos de formação e das aprendizagens realizadas. Para recolha de informação utilizou-se a técnica de *entrevista semiestruturada* (ao responsável da formação, formador/tutor e formandos das ações), a *análise documental* e *análise de conteúdo* de diferentes tipos de documentação produzida pela organização no decorrer das ações.

A análise dos dados permitiu averiguar o impacto positivo no processo de aprendizagem e de melhoria do desempenho daqueles que integraram os grupos de formação da ação piloto realizada em 2008. A implementação da metodologia de formação b-learning, permitiu à organização fundamentar a criação de um departamento de formação (2010) para responder eficazmente às necessidades da mesma, com a introdução de novos cursos, considerando a missão a organização, os seus valores e os padrões de desempenho exigidos aos trabalhadores que prestam atendimento ao público na Agência para a Modernização Administrativa em geral, e nas Lojas do Cidadão e Lojas de Empresa, no período de 2008 a 2012.

PALAVRAS-CHAVE

E-Learning, B-Learning, Tecnologias de Informação e Comunicação, Formação Profissional.

ABSTRACT

The challenges posed by Human Resources are constantly increasing. As we are watching a technologic evolution and its consequences in work organization, in job contents and raise of workers qualifications, it's recognized the necessity of employers to invest in qualified manpower, to allow for a greater quality and greater performance of his human resources. Therefore, it is necessary to implement programs of action designed to promote professional continuing education, by streamlining the course designing and the management modernization, in the methodologies and in the equipment needed to the professional continuing education, that meet the education progress needs. Thus, the present study focused on the technology applied to education in an organizational context. The object of study was "AMA – Agency for the Administrative Modernization", which manages, among others, "*One stop shop*" and "*Company shop*", services that are geographically decentralized among the country.

The purpose of the study was to analyze the importance and the efficacy of the b-learning education as an instrument to One stop shop's workers development, in the context of an organization with decentralized services, and understand how new information and communication technologies can act as a preponderant tool in employees' continuing education.

A qualitative methodology was used as support of the investigation process, with an exploratory character. A case study methodology was used, which aimed to analyze the impact that the learning process and achieved learning had in the organization as in the individuals. Data was collected by semi-structured interview (with the responsible of the training, the trainer and the trainees), followed by a document analysis and content analysis of different types of documentation produced by the organization during the course.

The data analysis showed a positive impact in the learning process and in improving performance of those who integrated the pilot course conducted in 2008. The b-learning methodology allowed the organization to create an education department (2010) to meet its needs, with the implementation of new courses, considering the organization's mission, its values and performance standards required to the employees that do public attendance in the Agency for the Administrative Modernization in general, and in "*One stop shops*" and "*Company shops*", among others, between 2008 and 2012.

KEYWORDS

E-learning, B-learning, Information and Communication Technologies, Professional Training.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
1ª PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
1.1 <i>Formação, aprendizagem e desenvolvimento</i>	15
1.2 <i>Capital intelectual e gestão de conhecimento</i>	18
1.3 <i>O e-learning</i>	19
1.3.1 O contexto social do e-learning	19
1.3.2 Conceito e caracterização do e-learning	20
1.3.3 Componentes do e-learning.....	21
1.3.4 O valor do e-learning	23
1.3.5 Questões pedagógicas relacionadas com o e-learning.....	24
1.4 <i>O b-learning</i>	25
1.5 <i>Implementar um processo e-learning/b-learning</i>	27
2ª PARTE – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	29
2.1 <i>Objeto de estudo</i>	29
2.2 <i>Metodologia de Investigação</i>	32
2.2.1 <i>Análise bibliográfica</i>	33
2.2.2 <i>Estudo de Caso</i>	33
2.3 <i>Técnicas de Investigação utilizadas</i>	35
2.3.1 <i>Análise Documental</i>	36
2.3.2 <i>Entrevistas semiestruturadas</i>	36
2.3.3 <i>Análise de Conteúdo</i>	38
3ª PARTE – RESULTADOS/DISCUSSÃO	39
3.1 <i>Resultados obtidos pela ação piloto</i>	39
3.1.1 <i>Avaliação das expetativas</i>	39
3.1.2 <i>Avaliação final da formação</i>	41
3.1.3 <i>Avaliação das aprendizagens e balanço de competências</i>	47
3.2 <i>Ações consequentes à realização da ação piloto</i>	49
3.2.1 <i>Ações de formação realizadas (2008 a 2012)</i>	51
3.2.2 <i>Outras implicações resultantes da utilização da metodologia e-learning na organização</i>	59
3.2.3 <i>Avaliação de transferência para o posto de trabalho</i>	59
3.3 <i>O e-learning e o b-learning enquanto processo de desenvolvimento</i>	60
3.4 <i>Orientações futuras</i>	68

CONCLUSÕES.....	70
BIBLIOGRAFIA	73
APÊNDICES	78
<i>APÊNDICE 1 - Guião de Entrevista ao Responsável da Formação.....</i>	<i>79</i>
<i>APÊNDICE 2 - Guião de entrevista ao formador/tutor da Ação.....</i>	<i>80</i>
<i>APÊNDICE 3 - Guião de entrevista ao trabalhador/formando da ação</i>	<i>81</i>
<i>APÊNDICE 4 - Transcrição de Entrevista realizada ao Responsável da Formação</i>	<i>83</i>
<i>APÊNDICE 5 - Transcrição de Entrevista realizada ao Formador/Tutor das Ações</i>	<i>103</i>
<i>APÊNDICE 6 - Transcrição da Entrevista realizada a Trabalhadores - Formandos da Ação: Coordenadora e atendedora na Loja do Cidadão</i>	<i>113</i>
<i>APÊNDICE 7 - Transcrição de Entrevista realizadas a Trabalhadores - Formandos da Ação: Atendedora na Loja do Cidadão</i>	<i>126</i>
ANEXOS.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Da sala de formação para o local de trabalho	21
Figura 2 – Componentes do e-learning	23
Figura 3 – Enquadramento e proximidade da aprendizagem do e-learning e do b-learning	26
Figura 4 – Aspetos a considerar na implementação de um projeto de e-learning	27
Figura 5 – Modelo específico adotado no curso piloto em b-learning	31
Figura 6 – Média das respostas dos formandos: Tutoria, Animadores e Coordenação do Curso.	46
Figura 7 – Vantagens identificadas pelos formandos como mais relevantes do Curso e características mais difíceis	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Expectativas relativas à frequência de um curso de e-learning	40
Gráfico 2 – Familiaridade dos participantes com o computador	40
Gráfico 3 – Conhecimento dos participantes ao nível da internet e funcionalidades associadas	41
Gráfico 4 – Avaliação qualitativa final do curso “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”.....	41
Gráfico 5 – Avaliação dos participantes da ação sobre a metodologia de formação utilizada.....	42
Gráfico 6 – Avaliação dos participantes da ação sobre o seu nível de adaptação ao e-learning	42
Gráfico 7 – Avaliação dos participantes da ação sobre o atingimento dos objetivos do curso ...	43
Gráfico 8 – Avaliação participantes do curso quanto ao nível de participação	43
Gráfico 9 – Avaliação participantes do curso quanto à partilha de ideias promovida por cada formando	44
Gráfico 10 – Avaliação pelos participantes quanto ao nível de motivação que tiveram ao longo do curso	44
Gráfico 11 – Avaliação pelos participantes do curso quanto à pertinência dos recursos pedagógicos utilizados	45
Gráfico 12 – Avaliação do Balanço de Competências Técnicas – globais	47
Gráfico 13 – Avaliação do Balanço de Competências Sociais – globais	48
Gráfico 14 – Avaliação do Balanço de Competências Pessoais – globais	48
Gráfico 15 – Análise comparativa de competências	49
Gráfico 16 – Formação promovida na AMA de 2008 a 2012.....	52
Gráfico 17 – Formação promovida na AMA no ano de 2008 a nível nacional	52
Gráfico 18 – Resultados da formação, face à avaliação – 2008	53
Gráfico 19 – Resultados do inquérito final – 2008.....	53

Gráfico 20 – Formação inicial e contínua, promovida no ano de 2008 e 2009	54
Gráfico 21 – Resultados das primeiras ações nas Lojas de Empresa 2009	55
Gráfico 22 – Formação inicial promovida no ano 2010	55
Gráfico 23 – Formação promovida na AMA no ano de 2011 a nível Nacional	58
Gráfico 24 – Taxa de aproveitamento a Formação promovida na AMA no ano de 2011 a nível Nacional	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caraterísticas do antigo paradigma <i>versus</i> o novo paradigma da formação	20
Tabela 2 – Caracterização dos Profissionais entrevistados	37
Tabela 3 – Formação Inicial e Contínua promovida na AMA no ano de 2011 a nível Nacional ...	57

Thomas Stahl, Barry Nyhan & Piera D'Aloja (1970) consideram que as aprendizagens realizadas não se devem limitar a dotar as pessoas com capacidades individualistas de natureza estritamente tecnológica; torna-se importante que o ênfase seja colocado nos aspetos organizacionais do trabalho e tecnologia. As pessoas devem ter oportunidade de participar ativamente nas novas formas de organização do trabalho, que por seu lado exigem novas abordagens de formação para garantir o desenvolvimento das qualificações-chave, a capacidade de trabalho em equipa e a competência de “autoaprendizagem”.

INTRODUÇÃO

O progresso económico e a melhoria das condições sociais das populações a nível mundial, serão possíveis se, no conjunto, existir uma atividade económica moderna e competitiva, isto é, se se contar com uma mão-de-obra altamente qualificada, para fazer face aos níveis educativos e de qualificação das populações e confrontá-los com os desafios que a mudança profunda nesta viragem do milénio exige.

Os desafios colocados são cada vez maiores, a crescente evolução tecnológica e, as suas consequências na organização do trabalho, no conteúdo dos empregos a todos os níveis e no aumento das qualificações dos trabalhadores, atendendo também à reconhecida necessidade dos empregadores em investir em mão-de-obra qualificada, por forma a permitir uma maior qualidade nos seus recursos humanos.

Assim, urge implementar programas de ação destinados a promover a formação profissional contínua, dirigidos essencialmente, às empresas, aos especialistas de formação e de recursos humanos, aos representantes dos empregadores e dos trabalhadores, dinamizando: a conceção da formação, proporcionando boas práticas de formação profissional contínua; a modernização e inovação, na gestão, nas metodologias e nos equipamentos necessários à formação profissional contínua que respondam adequadamente à evolução das necessidades de formação em termos de qualificação.

A capacidade de adaptação será possível e eficaz se, em relação aos indivíduos, se conseguirmos garantir um processo educativo e formativo cuja duração se confunda com o tempo de vida dos mesmos, desde que nascem até que morrem. É imperioso o reforço na motivação de cada cidadão para a sua educação e formação, se o não fizer pode estar a caminhar para a sua própria exclusão.

Neste sentido, o tema do presente trabalho é “Novas Tecnologias Aplicadas à Formação – Um Estudo de Caso”, realizado na AMA - Agência para a Modernização Administrativa sob a tutela da Presidência do Conselho de Ministros.

Como objetivo geral do presente estudo pretende-se analisar a importância da formação b-learning, enquanto instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores nas Lojas do Cidadão.

Com a presente investigação pretende-se perceber e analisar de que forma as novas tecnologias aplicadas à formação foram uma estratégia de Recursos Humanos adequada à formação contínua dos funcionários da Organização em estudo – AMA - através da introdução da metodologia de formação b-learning, nas ações de formação na área comportamental “O Atendimento nas Lojas

do Cidadão”. Por outras palavras, a presente investigação pretendeu identificar na Agência para a Modernização Administrativa, nas Lojas do Cidadão, entre o período de 2008 a 2012, que resultados foram conseguidos, no âmbito da formação profissional na área comportamental, considerando a inovação introduzida através da metodologia de formação: b-learning e e-learning, em particular nas Lojas do Cidadão.

Assim, no contexto da formação contínua que uma organização propicia aos seus funcionários, importa perceber se houve benefícios para os destinatários e avaliar se foi uma mais-valia para a organização e se lhe permitiu potenciar os recursos disponíveis: humanos, tecnológicos e financeiros.

Importa salientar os objetivos específicos do estudo que se pretendem alcançar ao longo desta dissertação, a saber:

- Explicitar a necessidade de inclusão de tecnologias de informação e comunicação (b-learning), na formação contínua dos trabalhadores;
- Identificar as vantagens/desvantagens para os trabalhadores frequentarem ações através da metodologia b-learning;
- Avaliar as vantagens/desvantagens decorrentes da decisão estratégica das organizações, na aposta na formação dos seus trabalhadores, através da metodologia b-learning;
- Comparar a realização das aprendizagens em ambiente b-learning, em contraponto com outras modalidades de formação;
- Caracterizar as aprendizagens, motivação e conhecimentos partilhados pelos trabalhadores em ambientes virtuais;

Na presente investigação privilegiou-se a utilização de métodos de investigação qualitativos, através da opção pela metodologia de investigação de Estudo de Caso, suportado pela revisão bibliográfica sobre a temática em análise.

Para explicitar o desenvolvimento deste estudo, a presente dissertação está estruturada em três partes principais. Na primeira parte, será apresentado o enquadramento teórico prosseguido. Na segunda parte, apresentar-se-á a fundamentação metodológica de base ao estudo. Por último, na terceira parte, far-se-á uma análise/discussão dos resultados obtidos. O presente estudo será finalizado com a apresentação das principais conclusões, onde se referem também as limitações do estudo e as sugestões futuras.

Este estudo pretende identificar aspetos pertinentes que possam vir a ser considerados como contributos futuros a levar em conta por outras organizações, com características idênticas, nomeadamente: dispersão geográfica, necessidade de rapidez na qualificação dos seus trabalhadores, entre outras, para que possam vir a introduzir nos seus Planos de Formação, novas metodologias de formação com recurso às novas tecnologias - o e-learning, ou mais concretamente apostar numa formação apoiada numa metodologia mista b-learning, utilizando simultaneamente a formação presencial e à distância suportada por uma plataforma de aprendizagem, através do e-learning.

A abordagem realizada nesta dissertação poderá contribuir para a reflexão dos responsáveis de organizações relativamente à importância dos Recursos Humanos, valorizando o aumento das competências dos seus trabalhadores por forma a propiciar a mais profissionais o acesso à formação com recurso às novas tecnologias, podendo realizá-la ao seu ritmo, face às suas necessidades de qualificação e às necessidades da organização, mas, conciliando-a com a sua vida pessoal, permitindo assim a sua formação ao longo da vida e a continuidade da sua aprendizagem diária, permitindo o aumento das suas competências, num momento que vivemos de grandes mudanças ao nível da organização do trabalho.

“...As organizações que aprendem (Learning Organizations), que se caracterizam por serem as que procuram a mudança contínua de forma a satisfazerem as necessidades dos seus clientes, através da maximização da aprendizagem individual, grupal e organizacional, têm na formação um meio indispensável para o incremento dessa aprendizagem...” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2001:405).

1ª PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Numa economia de mercado, os critérios de qualificação são definidos por novos sistemas, ou sistemas já existentes de organização do trabalho e pelas tecnologias de informação e comunicação que a empresa possui. A formação profissional deve ser constantemente desenvolvida de modo a preencher a lacuna entre o potencial de ação e as competências reais exigidas no local de trabalho. Este preenchimento de lacunas está sujeito a influências irracionais, políticas, sociais e pedagógicas, o que resulta numa cisão entre as políticas de promoção de qualificações e o mundo onde essas qualificações vão ser aplicadas (Cardim, 2005).

Para a sociedade do futuro urge reformular o quadro onde “o *saber*” é criado e transmitido. As metodologias de ensino e aprendizagem estão a ser apuradas em função dessa nova noção de competência, esta tem uma dupla referência: por um lado a qualificação do trabalhador construída a partir da sua formação inicial e do “*saber fazer operativo*” conseguido no decurso da sua trajetória profissional; por outro lado as “*performances*” técnicas e relacionais, as responsabilidades e iniciativas que cada um pode ter. A competência de um trabalhador, segundo Botterf (1994), resulta de um movimento dinâmico entre a sua qualificação global anteriormente adquirida e o emprego que ele ocupa. O grande paradoxo do nosso tempo é que quanto mais nós temos que aprender, menos tempo temos para aprender (Rosenberg, 2006:01).

De forma a sustentar e alicerçar a presente dissertação apresenta-se seguidamente uma síntese da revisão de literatura que serviu de fundamento teórico ao desenvolvimento do projeto e que suportou as diversas tomadas de decisão ao longo do mesmo.

Neste sentido, apresenta-se de seguida conceitos base subjacentes à temática em análise, bem como algumas questões subjacentes à implementação das modalidades de formação de e-learning e b-learning.

1.1 Formação, aprendizagem e desenvolvimento

A formação é encarada como uma das principais ferramentas de desenvolvimento de recursos humanos cujo objetivo primeiro é permitir a aquisição de um conjunto de competências que deverão ser aplicadas no contexto de trabalho e na organização (Pina e Cunha et al, 2008). A definição do conceito nem sempre é clara podendo ser confundida como sinónimo de diversos tipos de atividade, nomeadamente, a formação em sala ou no posto de trabalho, conferências e seminários, leitura de artigos e livros, entre outros. No sentido de permitir clarificar o conceito, Wills (1998:13) define formação como “a transferência de conhecimentos ou habilidades, definidos

e mensuráveis”. A Comissão Interministerial para o Emprego (CIME, 2001) estabelece como conceito “Conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica.”

A formação segundo Rosenberg (2001) caracteriza-se por possuir quatro elementos principais:

1. A *intenção* de melhorar a performance numa área específica identificada através do diagnóstico de necessidades e traduzida nos objetivos de aprendizagem;
2. O *desenho* da formação que melhor se adequa às características do aprendente, às exigências de aprendizagem e à eficácia pretendida para a formação;
3. Os *meios* pelos quais a formação é distribuída (sala, e-learning, etc.);
4. Em muitas situações é também uma forma de atribuição formal de verificar determinadas habilidades.

Cardim (2005) diferencia formação profissional em formação inicial ou qualificação (visa a preparação para o exercício de uma profissão por jovens e adultos, ativos ou não) e formação contínua (visa o aperfeiçoamento de ativos no âmbito de uma atividade profissional).

A formação profissional contínua deve permitir ao indivíduo novas oportunidades de emprego e maior estabilidade/adaptabilidade no emprego que possui. Podemos afirmar que nas sociedades modernas a importância da oportunidade no tempo é tanto maior, quanto mais recuado for o seu desenvolvimento, ou a sua cultura e a sua economia forem periféricas (atendendo às alterações e às relações de proximidade), atendendo à nova globalidade competitiva, o binómio educação-formação dependerá da evolução da Sociedade de Informação (Missão para a Sociedade da Informação, 1997)

A expansão da formação para os ambientes *online* de aprendizagem permitem estabelecer paradigmas de ensino aprendizagem capazes de criar estímulo à autonomia cognitiva do formando, admitem uma organização pedagógica flexível e mudam o papel do formador para um facilitador de aprendizagens significativas (Jonassen, 1996).

A formação contínua constitui o foco de análise utilizado para o estudo caso, pelo que se optou por considerar a definição que a CIME (2001) estabeleceu para a mesma – “Formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social”.

Adota-se a formação contínua, na análise deste caso, mas numa conceção dinâmica da formação (Meignant, 2003), considerando-a como um ato de gestão para melhoria das competências dos

profissionais com impacto na eficiência e nos resultados da organização, indo para além do mero cumprimento de uma obrigação legal (artº 3º 12º al d) do Código Trabalho).

Aprendizagem e formação “são frequentemente consideradas como sinónimos; mas não são” (Rosenberg, 2006:71). Estes dois processos, que caminham lado a lado, não constituem um mesmo fenómeno. A formação diz respeito à forma como a informação é distribuída; ela suporta a aprendizagem que é a forma como cada indivíduo processa internamente a informação e a transforma em conhecimento (Rosenberg, 2006). A aprendizagem é um processo através do qual a pessoa constrói novo conhecimento, habilidades e capacidades, sendo que a formação é uma das várias respostas que uma organização pode escolher para promover a aprendizagem (Reynolds et al, 2002 cit in Armstrong, 2009; Rosenberg, 2001). A aprendizagem ocorre no domínio do indivíduo embora a formação decorra no domínio da organização (Lopes & Picado, 2010). Ao aprenderem as pessoas melhoram o seu desempenho, a sua eficácia na sua atividade e, com isso, os resultados da sua área de trabalho e da sua organização, melhorando a performance de ambos.

Aprender é um processo individual que mobiliza o indivíduo no sentido de uma mudança nos domínios cognitivo, psicomotor e/ou afetivo (CIME, 2001). O desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes possibilita às pessoas alargarem as suas competências e capacitarem-se para assumirem responsabilidades de maior exigência no futuro (Armstrong, 2009).

No contexto da formação contínua de adultos enquadra-se de igual modo o conceito de Andragogia, a arte ou ciência de orientar adultos a aprender (Knowles *cit in* Imaginário, 2004). Segundo o autor, à medida que as pessoas atingem a idade adulta ocorrem algumas transformações:

- Passam de pessoas dependentes para indivíduos independentes, auto direcionados;
- Acumulam experiências de vida que vão ser o substrato das aprendizagens futuras;
- O seu interesse pela aprendizagem direciona-se para o desenvolvimento das competências que utiliza;
- Passam a esperar uma aplicação prática imediata do que aprendem, reduzindo o seu interesse por conhecimentos que não tenham objetivos de aplicação próxima;
- Aprendem para resolver problemas e desafios;
- Passam a apresentar motivações internas para a aprendizagem (como seja a possibilidade de promoção na carreira que exercem).

Os adultos são motivados a aprender à medida que sentem que as suas necessidades e interesses são satisfeitos (Knowles *cit in* Imaginário, 2004):

- A aprendizagem do adulto deve ser centrada na sua história de vida, pelo que os programas de aprendizagem deverão ter situações próximas da realidade;

- A experiência é a mais rica fonte para o adulto aprender, por isso, o centro da metodologia da sua educação deve privilegiar a análise dessas experiências;
- Os adultos têm uma profunda necessidade de se auto dirigirem, por isso, o papel do formador é o de incentivar o processo de mútua investigação/interação entre os formandos e não apenas transmitir-lhes o seu conhecimento e depois avaliá-los.

A formação e a aprendizagem contribuem de forma inequívoca para o desenvolvimento do indivíduo e das suas competências profissionais. Assim, importa ainda refletir sobre o conceito de desenvolvimento.

Trata-se de um processo de longo prazo ou mais amplo de aprendizagem e de formação - a aquisição de habilidades e conhecimentos por uma gama de diferentes meios, tais como coaching, intervenções formais e informais de aprendizagem, educação ou experiência planeada e partilhada (Armstrong, 2009).

Num contexto de maior competitividade entre empresas e profissionais, tem sido dada maior ênfase a um conceito mais amplo de aprendizagem e desenvolvimento em que o profissional evolui recorrendo a um processo que vai para além da formação formal proporcionada pela empresa. Novos veículos de aprendizagem são apontados, assim como novas formas de distribuição de conhecimento tem vindo a ser implementadas, entre eles a formação suportada na utilização de novas tecnologias e autoformação (Armstrong, 2009).

1.2 Capital intelectual e gestão de conhecimento

A aprendizagem individual como vimos anteriormente precede o contexto de aprendizagem organizacional. A dinâmica e interação decorrente da aprendizagem constante dos trabalhadores, no seio da empresa, transformam-na numa comunidade de prática conduz em muitos casos ao processo designado de Aprendizagem Organizacional (Wenger, 2011). A aprendizagem tem que estar mais perto da realidade da empresa, e a empresa, por sua vez, tem de arranjar lugar para os processos de qualificação contínua que possam existir no seu interior - daí a necessidade das empresas se tornarem “*Organizações Qualificantes*” (Lopes e Picado, 2010).

De acordo com Lopes e Picado (2010), a *action learning*, pode ser vista como um mecanismo de aprendizagem de formação, como um processo de aprendizagem organizacional e que reconhece capacidade aos indivíduos de gerarem conhecimento, não os tornando meros recetores passivos dos resultados produzidos por especialistas, envolvendo projetos estruturados e organizados, que têm como elementos-chave o compromisso com a aprendizagem, interação social, planos de ação e avaliação dos resultados das ações em vez de instrução tradicional em sala de aula (Revans, 1998 *cit in* Lopes e Picado, 2010). Assim, é premente a articulação constante entre a aprendizagem organizacional e a formação, devendo estas ser encaradas numa perspetiva de

interação, da qual decorre a capacidade da empresa lidar com a mudança e a incerteza da envolvente, promovendo a alteração de comportamentos e modos de agir coletivos e assumindo as consequências organizacionais e programáticas decorrentes.

A gestão de conhecimento é a criação, gestão e partilha de informação e de experiência profissional numa comunidade de pessoas e organizações com interesses e necessidades semelhantes, de modo a obterem vantagens competitivas. A Gestão de conhecimento tem que ver com a partilha do conhecimento. O objetivo da gestão de conhecimento é fazer chegar o conhecimento dos que o possuem aos que dele precisam. Permite que as organizações criem, adquiram, organizem e tornem disponível o seu capital intelectual, o que inclui mais do que apenas informação sobre capital humano, o que as pessoas sabem e o que podem fazer (Cerveira, 2011). Para além disso, a gestão de conhecimento possibilita a criação de oportunidades para a colaboração entre indivíduos e equipas para que o capital intelectual possa ser partilhado. Isto ajuda as organizações a gerir melhor as questões críticas: *“Quem está a fazer o quê?”* e *“Quem sabe o quê?”*.

A aprendizagem organizacional, por seu lado, gera conhecimento que potencia o uso do capital intelectual de uma organização, que deve ser capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento. Para otimizar o processo de aprendizagem nas organizações é necessário criar ferramentas facilitem a comunicação e a transmissão de informação para que possa ser transformada em conhecimento (Cerveira, 2011). Suportada na tecnologia, o e-learning como modalidade de formação constitui-se com um dos veículos promotores da gestão do conhecimento na organização.

1.3 O e-learning

De seguida apresentar-se-ão vários aspetos relacionados com o e-learning que importa ter presente quando se utiliza esta metodologia de formação, nomeadamente: o contexto social do e-learning, conceito e caracterização do e-learning, componentes do e-learning, o valor do e-learning e questões pedagógicas relacionadas com o e-learning.

1.3.1 O contexto social do e-learning

O final do século XX trouxe consigo a globalização que se traduz no desenvolvimento de uma visão mais alargada do mundo e da capacidade do indivíduo interagir com ele. As tecnologias de informação e comunicação foram igualmente um fator chave para toda esta mudança de paradigma, proporcionando o acesso à informação e a recursos que vieram transformar a vida as pessoas nas suas dimensões social, económica e política. Os limites geográficos as barreiras ao acesso à informação vieram dar lugar a um contexto de integração, no qual é mais fácil as

peças intercomunicarem nos vários contextos da sua vida. As organizações devem manter-se atentas às mudanças ambientais internas e principalmente externas. As empresas devem ser capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças impostas pelo mercado.

O e-learning, surge assim, como uma fonte de aquisição de conhecimento, importante para as organizações, favorecendo a adaptação dos Recursos Humanos às mudanças do meio envolvente, aumentando a sua competitividade, permitindo fornecer o conhecimento de forma uniforme e consistente, com acesso flexível, a muitas pessoas que podem aprender ao seu ritmo, em locais geograficamente muito distantes Rosenberg (2006).

É certo que se procedeu a uma mudança de paradigma que Rosenberg (2006) caracteriza de acordo com tabela 1:

Tabela 1 – Características do antigo paradigma versus o novo paradigma da formação

Paradigma antigo	Novo paradigma
<ul style="list-style-type: none">• O formador é visto como o centro do conhecimento;• A sala é vista como o local onde todo o conhecimento se dissemina;• O curso é visto como o formato de aprendizagem preferido.	<ul style="list-style-type: none">• O formando/aprendente é visto como um pesquisador de conhecimento, com necessidades de formação que se alteram constantemente assim como os prazos em que necessitam de satisfazer estas necessidades;• Serviços <i>online</i> e <i>offline</i> permitem um enorme acesso a todos os recursos de conhecimento e performance.

Fonte: Adaptado de Rosenberg, 2006

1.3.2 Conceito e caracterização do e-learning

O conceito de e-learning pode não ser fácil de definir dada a diversidade de definições consideradas na bibliografia existente sobre a temática. Numa tradução direta e-learning é composto pelo termo “e” de eletrónico e “*learning*” de aprendizagem, isto é, e-learning será um processo de aprendizagem mediado por um meio eletrónico. Piskurich (2003) refere que a característica determinante do e-learning consiste no uso de uma rede de computadores ou da web como forma de distribuição da aprendizagem.

Esta definição simplista é, no entanto, reforçada e complementada por autores uma vez que esta modalidade de formação não é diferenciada das demais apenas pelo facto de utilizar a tecnologia como forma de promover a aprendizagem.

Santos (2002) refere o e-learning como um processo de ensino/aprendizagem em ambientes digitais, dando especial ênfase à sua dimensão pedagógica. Gomes (2005) reforça igualmente

esta dimensão defendendo “uma adoção do termo e-learning menos centrada nos aspetos tecnológicos e mais próxima do potencial pedagógico decorrente do uso das “tecnologias de redes” no desenho de situações de formação a distância baseada na interação e na colaboração, no sentido da construção de aprendizagens significativas” (Gomes, 2005b:229).

Rosenberg (2006:72) numa perspetiva mais inclusiva, que integra a noção de *performance*, redefine o conceito considerando que “e-learning é a utilização das tecnologias da Internet para criar e distribuir um amplo ambiente de aprendizagem que inclui uma ampla gama de instruções e recursos de informação e soluções cujo objetivo é aumentar o desempenho pessoal e organizacional”. Esta redefinição ultrapassa o conceito de que a aprendizagem ocorre apenas durante o período de formação, na sala de aula, mesmo que virtual. Segundo Rosenberg (2006) grande parte da aprendizagem ocorre no local de trabalho através de outros recursos (colegas, intranet, publicações especializadas, tentativa e erro). A formação online por si só não suprime todas as necessidades de aprendizagem, uma vez que a aquisição de novas competências requer uma gama de soluções que vai para além das instruções de aprendizagem fornecidas nos cursos de e-learning tradicionais. Por outro lado, Rosenberg (2006) considera que mais importante do que aprendizagem realizada pelas pessoas, importa que estas incrementem a sua *performance* e que essa *performance* beneficie a eficácia e a eficiência da organização (figura 1).



Fonte: Adaptado de Rosenberg, 2006

1.3.3 Componentes do e-learning

O e-learning suporta-se na metodologia e como tal importa identificar quais os seus componentes principais (Armstrong, 2009):

- A plataforma (*The learning management system - LMS*) – permite aos utilizadores ter acesso a vários processos de aprendizagem e permite que a aprendizagem individual tenha lugar, ao

ritmo de cada um; também pode ajudar a gestão da formação na gestão do curriculum do curso e na sua publicação.

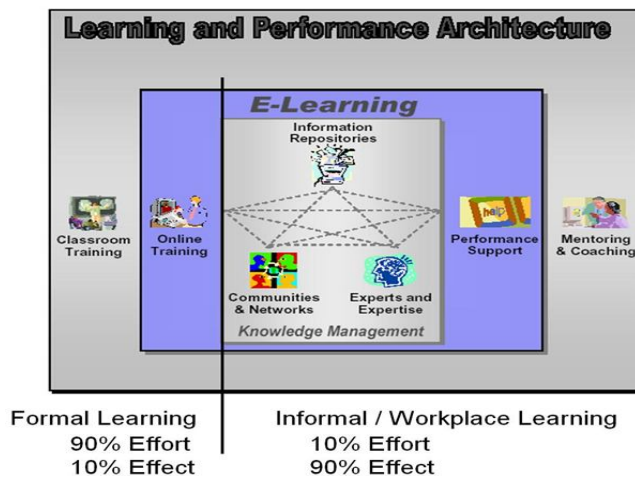
- O sistema de gestão de conteúdos de aprendizagem (*The learning content management system - LCMS*) – fornece um sistema de autoria para um curso ou programa de preparação, uma coleção de objetos ou módulos (às vezes chamados de repositório) e um meio de envio de um curso completo para um sistema de entrega da aprendizagem (por vezes chamado de interface de entrega).
- Os portais de aprendizagem (*Learning portals*) – estes são pontos de acesso a informações e serviços que permitem que os alunos localizem o conteúdo de aprendizagem, que podem ser síncronas (ocorrem em tempo real e todos os formandos recebem a informação em simultâneo e podem comunicar diretamente entre si e com o formador) ou assíncronas (a transmissão de informação não ocorre em simultâneo para todos os formandos).

Rosenberg (2006) e Pimenta & Baptista (2004), por seu lado, acrescentam ainda 3 componentes principais do e-learning:

- Os repositórios de informação nos quais são depositados documentos, web-sites, manuais, procedimentos, processos que ficam assim disponíveis a todos os utilizadores, promovendo-se a gestão do conhecimento;
- As comunidades e redes de conhecimento, mais um elemento chave para promover a partilha, construção e desenvolvimento do conhecimento nos quais os seus participantes detêm interesses e/ou necessidades comuns;
- Disponibilidades de especialistas uma vez que através da rede os utilizadores da plataforma passam a ter um acesso mais direto a múltiplos especialistas não estando assim dependentes da disponibilidade de um único especialista, como acontece nas situações de formação tradicionais.

Rosenberg (2006) sistematiza as componentes daquela que é a sua redefinição do conceito de e-learning, num tipo de arquitetura que dá destaque à performance e aos resultados da organização. Isto é, o autor reflete para aprendizagem como sendo resultado de um conjunto de abordagens mais formais, nomeadamente, a formação online e em sala de formação, mas também é resultado da aprendizagem informal que ocorre numa base diária resultante das interações, experiências e vivências que ocorrem no local de trabalho. Rosenberg integra ainda neste seu modelo um conjunto de novas abordagens no e-learning (repositórios de informação, comunidades e redes, especialistas e conhecimento especializado e estruturas de apoio e suporte). Todos estes elementos incorporam o que anteriormente designamos de Gestão do Conhecimento. Podemos constatar na figura 2 – componentes do e-learning, sistematizados por Rosenberg (2006).

Figura 2 – Componentes do e-learning



Fonte: Adaptado de Rosenberg, 2006

1.3.4 O valor do e-learning

Relativamente ao valor do e-learning, Rosenberg (2006), *considera que o mesmo não se baseia apenas na redução dos custos de formação e instrução. Para além dos custos da formação serem reduzidos, o e-learning apresenta diversos benefícios que influenciam a produtividade de um trabalhador, nomeadamente, a rapidez que pode proporcionar os processos de aprendizagem, criando atalhos para a obtenção de competências. Os formandos são o elemento mais importante nesta metodologia de formação. No entanto, o real valor do e-learning vai para além da aprendizagem que os formandos fazem. Esse valor deverá traduzir-se no desempenho do seu posto de trabalho e também no desenvolvimento do negócio.*

Outros autores referem ainda outras vantagens do e-learning (Santos, 2002; CIPD, 2013): a inovação dos processos de formação, permite eliminar o problema da dispersão geográfica, permite flexibilidade e ritmos de estudo variados, elimina barreiras do espaço e do tempo, estimula a autoaprendizagem, estimula a aquisição contínua de novos colaboradores, otimiza recursos, favorece a experimentação de novas tecnologias, permite formar um grande número de pessoas, permite repetições sucessivas de forma uniforme e consistente, permite a obtenção de ROI (return on investment) rapidamente, reduz custos, pode tornar os conteúdos mais adequados e apelativos, possibilita a flexibilidade de acesso (em qualquer hora e em qualquer lugar) e possibilita a partilha.

Apesar das vantagens referidas, existem ainda resistências à sua implementação, nomeadamente, as que resultam da resistência à mudança, à utilização da tecnologia e à utilização de uma estratégia formativa diferente (CIPD, 2013). São ainda identificadas outras barreiras à sua disseminação (Santos, 2002; CIPD, 2013):

- A primeira delas prende-se com dificuldades associadas à auto motivação dos formandos resultante, por um lado, do isolamento e, por outro, da ausência do típico ambiente de sala de aula, penalizando a interação e partilha de experiências e aprendizagens entre formandos e exigindo autodisciplina;
- Tendencialmente, os conteúdos desenvolvidos em e-learning são generalistas e pouco específicos, menos orientados para a aquisição de competências práticas;
- O investimento no desenvolvimento de uma ação de formação é oneroso pelo envolvimento da tecnologia com capacidade de dar resposta às solicitações e aos recursos a integrar, bem como pela constituição de equipas multidisciplinares que exige.

1.3.5 Questões pedagógicas relacionadas com o e-learning

A implementação de um sistema e-learning requer que alguns aspetos pedagógicos sejam considerados e pensados. Um dos principais aspetos a considerar relaciona-se com a tutoria.

Apesar de todos os formandos serem encorajados a ser independentes, auto motivados, autónomos, disciplinados, os suportes de apoio à aprendizagem, devem ser parte integrante da metodologia ensino-aprendizagem, dado que ainda assim necessitam do reforço, motivação extrínseca de apoio (Reddy & Srivastava, 2002).

O tutor assume dessa forma um papel fundamental no processo de e-learning pois é ele que “disponibiliza materiais, sugere recursos e interage online com os alunos (esclarecendo dúvidas, fomentando debates, estimulando a colaboração online)” (Gomes, 2005a: 234). Num contexto de e-learning a tutoria é virtual, não está fisicamente presente, no entanto, interage com os formandos estimulando a sua participação e presença continuada no curso de formação ao mesmo tempo que estimula a sua motivação e envolvimento, atuando como facilitador da aprendizagem. O tutor é também responsável pela atribuição de formandos aos pequenos grupos de trabalho colaborativo e para avaliar a natureza e a extensão das contribuições (MacDonald, 2008). Tal como o formador, o tutor promove um bom ambiente e um clima saudável num contexto de formação e-learning, apoiando os formandos na planeamento das actividades formativas, na concretização desses planos e na avaliação das aprendizagens.

Um outro aspeto relevante na formação em e-learning relaciona-se com as ferramentas de colaboração assíncronas que permitem o desenvolvimento da tutoria (MacDonald, 2008):

- Blogs - um registo online, muitas vezes diário que pode ser usado para expressar reflexões e opiniões pessoais e, para partilhar ideias com um grupo;
- Wikis – com uma estrutura semelhante à de um blog, o wiki é um site onde o participante pode editar, publicar recursos, imagens e links para outros sites e que permite a interação;

- Fóruns - Permite a discussão online entre alunos e tutores, com grupos de dimensões variadas;
- Podcasts – permite aos formadores disponibilizar sessões gravadas, documentários, entrevistas ou reportagens áudio, que podem ser acedidos a qualquer momento pelos formandos permitindo um maior aproveitamento do tempo a formandos com pouco tempo para estudar.

Os fóruns são uma das ferramentas mais utilizadas na criação da dinâmica de participação. Se a discussão é extensa, o tutor pode envolver-se como moderador, resumindo e conduzindo a discussão de forma produtiva. Nos wikis, o tutor pode intervir para organizar e recuperar os contributos mais relevantes para o processo de aprendizagem e contribuindo com “*dicas*” pertinentes e desafiadoras. Nos blogs podem validar e remover comentários inadequados, ou retomar versões anteriores (MacDonald, 2008).

1.4 O b-learning

O conceito de e-learning pode também estar associado a uma complementaridade entre atividades presenciais e atividades à distância tendo como suporte os serviços e tecnologias disponíveis na Internet (ou outra rede). Neste outro cenário existe uma articulação prevista e concebida previamente entre as atividades em regime presencial e as atividades online. Nesta perspetiva, determinadas unidades de ensino podem ser abordadas presencialmente e outras a distância ou, dentro de uma mesma unidade, certos componentes de uma mesma unidade podem ser explorados em sala de aula (ou laboratório) e outros podem ser explorados a distância com base nos recursos da Internet/web (Gomes, 2005a).

Nos contextos deste cenário de formação, o e-learning permite a integração de módulos ou atividades online em modelos de formação mistos, ou seja, modelos que incorporam uma componente de formação online e uma componente presencial (por vezes também designados de blended-learning). Lagarto e Mineiro (2011) acrescentam ainda que “Um modelo de b-learning implica que os momentos de ensino presencial, em sala, se sigam períodos de estudo à distância, nos quais os alunos terão de interagir com os materiais de estudo, com os seus colegas e com os tutores de cada Unidade Curricular.”

Segundo Mason & Rennie (2006) o termo b-learning é frequentemente utilizado para referir outras combinações de tecnologia, localizações ou abordagens pedagógicas:

- Utilização de tecnologias síncronas e assíncronas num curso online;
- Combinações de utilização de aprendizagem, formal e informal no desenvolvimento no local de trabalho;

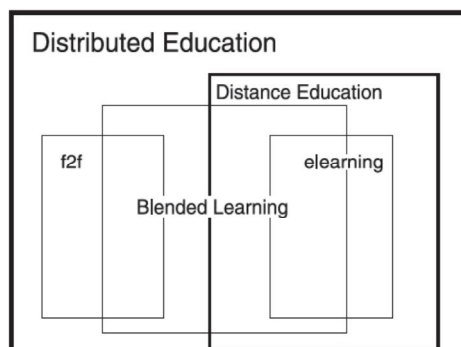
- Acesso a recursos e materiais de um curso em diversos locais – em casa, num centro de formação, local de trabalho, etc.;
- Utilização da tecnologia como forma de redesenho de cursos de modo a melhorar a qualidade da formação ao mesmo tempo que reduz custos.

Todavia, qualquer destas modalidades envolve uma combinação de diferentes tipos de inputs: leitura, escrita, reflexão crítica, conversas com colegas e tutores.

O b-learning subentende, assim, uma metodologia que coloca o aluno/formando no centro da aprendizagem e confere-lhe o ónus dessa aprendizagem. Difere do e-learning porque prevê momentos presenciais em sala de aula para reflexões em grupo: “É na sala de aula com o professor e com os colegas que os alunos vão explorar o que aprenderam individualmente. É o momento para investir na prática laboratorial e no trabalho colaborativo. Neste contexto, a sala de aula passa a ser um espaço de relacionamento com os outros” (Lencastre & Chaves, 2005).

Mason & Rennie (2006) ilustram de forma clara aquele que é o campo e intervenção do b-learning compara o reflexo que o mesmo tem no processo de aprendizagem comparativamente com o e-learning e formação presencial (*f2f* – “face to face”). O b-learning promove processos de aprendizagem mais amplos e integrados como resultado da integração da formação e-learning e da formação presencial (Mason & Rennie, 2006) figura 2:

Figura 3 – Enquadramento e proximidade da aprendizagem do e-learning e do b-learning



Fonte: Adaptado de Mason & Rennie, 2006

A disseminação do b-learning como modalidade de formação deve-se essencialmente a dois motivos: por um lado, permite às organizações reduzir o tempo e os custos associados à formação dos seus trabalhadores face a formação presencial; por outro lado, este tipo de formação pode ser mais eficaz por exigir mais envolvimento dos participantes no processo de aprendizagem e por permitir uma utilização mais diversificada dos vários estilos de aprendizagem preferenciais dos formandos, ao mesmo tempo que responsabiliza tanto o trabalho do formando como o do tutor, tornando-os corresponsáveis pela aprendizagem (Piskurich, 2003).

Apesar dos reconhecidos benefícios do b-learning os dados de algumas das investigações efetuadas sugerem a tendência para as organizações, ainda assim, optarem por um modelo de

formação em e-learning dada a necessidade em obter resultados mais rápidos e de formar muitas pessoas em períodos de tempo curtos e com custos mais reduzidos resultantes das necessidades de organização de turmas presenciais, ainda que muitos considerem que a formação e-learning, por si só, não substitui a aprendizagem em sala de aula, num contexto face a face (CIPD, 2013).

1.5 Implementar um processo e-learning/b-learning

Ao considerar a implementação de um projeto de e-learning/b-learning, a organização necessita garantir a existência de elementos de suporte necessários à implementação do mesmo para posteriormente colocar em marcha todo o processo de implementação do projeto.

Gomes (2005b) refere um conjunto de vertentes a ter em consideração na implementação de projeto e-learning/b-learning, nomeadamente, as infraestruturas e apoio técnico (plataforma, serviços de helpdesk), a gestão administrativa, competências e reconhecimento profissional (de forma a reconhecer e validar a certificação obtida pelos participantes), recursos pedagógicos e conteúdos, que são sintetizados na figura 4.

Figura 4 – Aspetos a considerar na implementação de um projeto de e-learning



Fonte: Adaptado de Gomes, 2005b

Uma vez garantidos os elementos de suporte à formação, poder-se-á iniciar o processo de implementação de um projeto de formação e-learning/b-learning deverá, para ser bem sucedido, seguir um conjunto de etapas de acordo com modelos de conceção pedagógica bem estabelecidos (Magano, Castro, A. V., & Carvalho, C. V., 2008; Piskurich, 2003):

- **Análise de requisitos**

Nesta etapa procede-se ao levantamento da estratégia organizacional, uma vez que esta deverá servir de referência para que seja efetuado o levantamento das necessidades; são definidas também as estratégias de ensino aprendizagem adequadas ao curso, público-alvo; são estimados os recursos necessários, bem como os pré-requisitos necessários para que os participantes iniciem a aprendizagem.

- ***Desenho***

Etapa em que os objetivos de aprendizagem para cada unidade são especificados; identificam-se e sequenciam-se os passos de aprendizagem necessários para atingir os objetivos; listam-se as atividades que irão ajudar os participantes a atingir os objetivos.

- ***Desenvolvimento e implementação***

Escolher a metodologia de distribuição da informação e comunicação; desenvolver/reutilizar os materiais formativos; sintetizar e sequenciar os recursos de forma a construir um curso e criar um plano de gestão do curso e conduzir a implementação constituem-se como as atividades principais desta etapa.

- ***Acompanhamento e avaliação da implementação em e-learning***

Nesta fase importa rever e avaliar cada fase, garantindo que os resultados obtidos correspondem ao inicialmente definido, se o produto resultante é o que seria de esperar.

Em conclusão importa reforçar que para uma Organização implementar metodologias de formação com recurso às novas tecnologias, deve envolver no projeto vários atores, desde logo a direção, o departamento de formação, grupos de profissionais com experiência no negócio. Terá que tratar-se de uma equipa multidisciplinar, que contribui com múltiplas competências e perspetivas para que a formação alcance os fins a que se propõe (Piskurick, 2003).

Na implementação de um processo de e-learning/b-learning é também importante que se tenha em atenção as necessidades dos vários públicos-alvo e as metodologias que melhor se adaptarão a cada caso, realizando a formação à medida com o objetivo de qualificar a pessoa para as reais necessidades da Organização. O Planeamento das ações, a conceção dos conteúdos pedagógicos, a escolha da plataforma de aprendizagem, deverão ser adequados, interessantes, apelativos e adaptados à realidade da empresa.

Se forem prosseguidos todos os passos indicados a Organização poderá ter sucesso, atingir os seus objetivos, a um custo mais baixo e simultaneamente, dispor de profissionais mais qualificados para os desafios diários emergentes, as novas realidades da Organização do trabalho e para a partilha de informação e comunicação entre os seus profissionais, sentimento de pertença e comunidades de práticas, onde é fomentado o trabalho em equipa dos seus trabalhadores (Gomes, 2005b; Piskurick, 2003).

2ª PARTE – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

Atendendo à investigação em causa e aos objetivos que se pretendem atingir prosseguir-se-á com a fundamentação metodológica essencialmente de índole qualitativa, que permite realizar um processo de investigação da temática proposta, ao nível exploratório do conhecimento. Para um aprofundar do conhecimento sobre a problemática, optou-se por partir de várias modalidades de pesquisa científica e instrumentos de investigação diversificados, e que se demonstrou serem os mais adequados na prossecução das etapas metodológicas prosseguidas: *Análise Bibliográfica e Estudo de Caso*.

Assim, pretende-se com o presente estudo, aferir e identificar as mudanças ao nível organizacional e dos profissionais da mesma, considerando a inclusão das novas tecnologias na formação, concretamente a nova metodologia de formação implementada – o b-learning - como metodologia de formação contínua dos seus profissionais na área comportamental, nomeadamente “*O Atendimento nas Lojas do Cidadão*”.

2.1 Objeto de estudo

O estudo de caso vai realizar-se no âmbito da Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público.

A Agência para a Modernização Administrativa, IP (AMA, IP) é um instituto público integrado na administração indireta do Estado que tem a missão de operacionalizar as iniciativas de modernização e impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes atores, instituições e responsáveis. São suas atribuições desenvolver, coordenar e avaliar medidas, programas e projetos nas áreas de modernização e simplificação administrativa e regulatória, de administração eletrónica e de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas de serviços públicos das políticas definidas pelo Governo.

A organização interna dos serviços da AMA, IP (anexo 1), obedece a um modelo estrutural misto, rege-se pelo disposto no Decreto-lei n.º 116/2007, de 27 de Abril, e pela Portaria n.º 92/2010, de 12 de Fevereiro, que aprovou os Estatutos atualmente em vigor. Os atuais Estatutos da AMA deram cumprimento ao disposto no n.º 6 do artigo 2.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, na redação que lhe foi dada pelo artigo 29.º da Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro, e procederam a alguns ajustamentos da organização interna da AMA, aprofundando a sua estrutura matricial e tornando-a mais flexível e apta a responder a um elenco de atribuições abrangente, nomeadamente:

- uma *estrutura matricial* constituída por equipas multidisciplinares com competência nas seguintes áreas: Administração Eletrónica e Sistemas de Informação; Simplificação

Administrativa e Regulatória; Inovação e Gestão do Conhecimento; Planeamento e Gestão da Qualidade; na área de Infraestruturas e Administração de Sistemas;

- uma *estrutura hierarquizada*: Departamento de Administração Geral e Gabinete Jurídico e os Serviços Desconcentrados - as Lojas do Cidadão, as Lojas de Empresa e os Balcões Multisserviços, nos quais a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas é assegurada através de balcões especializados de entidades públicas e privadas ou através de balcões integrados, nos termos e condições estabelecidos na lei e em protocolos específicos.

A AMA tem cerca de 250 trabalhadores. Contudo, a este número acresce todos os funcionários que pertencem a outras entidades públicas ou privadas que trabalham nas Lojas do Cidadão (pequena ou grande dimensão), Lojas de Empresa, Balcões do Empreendedor, Balcões Multisserviços. Atualmente existem dez Lojas de grande dimensão: Aveiro, Braga, Coimbra, Faro, Lisboa-Laranjeiras, Lisboa-Restauradores, Odivelas, Setúbal, Porto e Viseu, que terão entre os seus funcionários 100 a 150 trabalhadores. Relativamente às Lojas de menor dimensão são atualmente vinte cinco: Águeda, Borba, Campo Maior, Cantanhede, Castelo Branco, Esmoriz, Freixo de Espada à Cinta, Gondomar, Guarda, Murça, Palmela (atendimento móvel), Penafiel, Pinhal Novo, Ponte da Barca, Resende, Santo Tirso, São João da Madeira, Serpa, Tarouca, Tavira, Vila Nova da Barquinha Vila Nova de Gaia e Vimioso e nos Açores e Madeira.

O estudo de caso baseou-se na ação piloto, desenvolvida por uma equipa de Projeto no âmbito da Nova Aprendizagem (anexo 2) desenvolvida na AMA, “*O Atendimento ao Público nas Lojas do Cidadão*” que abrangeu profissionais de quatro Lojas do Cidadão de zonas geográficas diferentes (Lojas do Cidadão de Setúbal, Lisboa - Restauradores e Laranjeiras - e Odivelas) em que participaram trabalhadores de entidades diferentes com responsabilidades distintas que prestam serviço nas Lojas do Cidadão, de acordo com os seguintes dados:

Curso piloto “*O Atendimento ao Público nas Lojas do Cidadão*”

Carga horária: 50 horas

Programa:

4 Módulos com sessões previstas de: 20% Presenciais + 80% online (síncrona e assíncrona)

16 Formandos (2 M e 14 F):

- 4 Funcionários da AMA, atendedores de *front office* nas Lojas do Cidadão
- 4 Coordenadores de Entidades presentes nas Lojas do Cidadão
- 8 Funcionários de Entidades, atendedores de *front office* nas Lojas do Cidadão

Distribuição Etária

20 - 30 anos: **3**

31 - 40 anos: **6**

41 - 55 anos: **7**

Habilitações Literárias

9º Ano: **1**

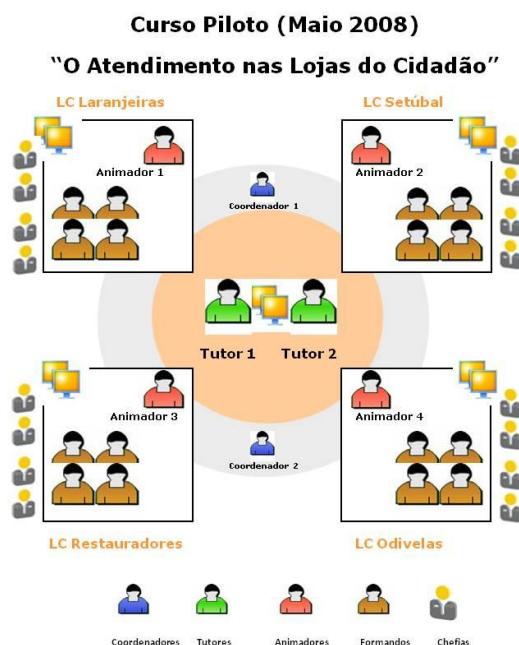
Ensino Secundário: **8**

Licenciados: **7**

- ✓ **2 Tutores e 4 Animadores** (UG das LC)
- ✓ **Chefias dos Formandos**
- ✓ **2 Coordenadores da formação**, dos serviços centrais da AMA

Na implementação da ação a equipa que fez parte integrante do curso piloto, desenvolveu-se de acordo com o modelo que a seguir se apresenta na figura 5:

Figura 5 – Modelo específico adotado no Curso Piloto em b-learning



Fonte: AMA, documentos internos

Relativamente à figura 5, constata-se a existência de uma equipa pluridisciplinar, na implementação da ação. Houve a preocupação de desenvolver um modelo à medida e com o envolvimento de todos. Participaram 16 formandos, quatro de cada Loja do Cidadão diferente. A equipa envolvida no projeto era constituída por:

- quatro Animadores, um em cada Loja do Cidadão, que localmente identificava as dificuldades dos participantes e colaborava com os profissionais orientando-os;
- dois Tutores (um em Setúbal, outro em Lisboa) que dinamizavam a ação com uma tutoria ativa, como facilitadores da aprendizagem, com base no programa e pressupostos previstos para o desenvolvimento da ação;
- dois Coordenadores na sede (Lisboa), que colaboravam na resolução dos problemas tecnológicos e outros de caráter geral que surgiam, bem como na resolução de outras situações não previstas ao nível da tutoria;

Em cada Loja do Cidadão os coordenadores dos profissionais em formação na ação, podiam como “observadores” visitar a plataforma e verificar o que se estava a passar na formação em ambiente virtual.

O curso piloto sobre o “*Atendimento nas Lojas do Cidadão*” foi delineado à medida, considerando as necessidades de formação identificadas pela Organização, quer pelos testemunhos dos profissionais do terreno, quer pela necessidade de colmatar a necessidade de possibilitar a formação contínua aos trabalhadores, que já não beneficiavam de formação ao nível comportamental, desde 2004, sendo imperioso encontrar uma solução rápida e eficaz que conseguisse num futuro próximo abranger todo o país.

Considerando os pressupostos existentes e a “*ideia*” de implementar a formação através da metodologia mista (presencial e e-learning), optou-se pela utilização da formação via b-learning, para dar corpo a esta ideia e torná-la realidade através de um grupo pluridisciplinar de profissionais internos com conhecimentos do terreno e com formação na área comportamental, de tutoria (e-formador), de conceção de materiais para e-learning, de informática, de gestão de plataformas de aprendizagem e entidades externas na conceção de materiais multimédia e disponibilização da plataforma de aprendizagem. Com os profissionais referidos e a direção a abraçar o desafio e a criar condições para o desenvolvimento da mesma, foi possível num curto espaço de tempo, entre janeiro e maio de 2008, dar início à implementação do curso piloto.

2.2 Metodologia de Investigação

A metodologia que se pretende utilizar é, sobretudo, de índole qualitativa. Esta, visa delinear um processo de investigação do tema anteriormente proposto, ao nível exploratório do conhecimento, para possibilitar conhecer mais e melhor o problema, aprimorar ideias, descobrir intuições, partindo de várias modalidades de pesquisa científica, incluindo instrumentos de investigação diferenciados em função das seguintes etapas metodológicas: **Análise bibliográfica** (revisão da literatura dos autores de referência para esta temática, de forma a enquadrar a evolução dos conceitos e dos seus princípios orientadores); **Estudo de Caso** (verificar o impacto registado numa organização e nos indivíduos, através do recurso à metodologia de formação b-learning,

aplicadas à formação profissional comportamental, através da análise documental, entrevistas semiestruturadas, e outros instrumentos que se venham a demonstrar relevantes para o desenvolvimento do estudo). Considerando o estudo de caso que se pretende analisar, optou-se por seguir a metodologia referida, tendo como base a fundamentação que a seguir se apresenta.

2.2.1 Análise bibliográfica

A Pesquisa bibliográfica é fundamentada nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia. A sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa (Pádua, 2004).

Requer conhecimento de termos técnicos e sinónimos, imprescindível para qualquer pesquisa científica. Registrar e organizar os dados bibliográficos referentes aos documentos obtidos e empregues na pesquisa científica. Sendo os objetivos: desvendar, recolher e analisar as principais contribuições sobre um determinado facto, assunto ou ideia. Segundo Salomon (2000) é o conjunto de obras derivadas sobre determinado assunto, escritas por vários autores, em épocas diversas, utilizando todas ou parte das fontes. Daí ser de grande relevância saber quem já pesquisou algo semelhante? Procurar trabalhos idênticos e realizar pesquisas e publicações na área, em todos os suportes disponíveis.

2.2.2 Estudo de Caso

Pretende-se estudar uma organização da Administração Pública, com grande dispersão geográfica, no espaço delimitado de tempo, entre 2008 e 2011, a formação contínua que foi possibilitada aos seus funcionários na área comportamental, em que modalidades de formação aconteceram e que resultados foram obtidos.

O estudo de caso é um método qualitativo de investigação sendo muito aplicado na investigação nacional, nas áreas das ciências sociais. Tem vindo a ganhar popularidade crescente na investigação, por se adaptar a diversos contextos de investigação, com aplicações na Medicina, Psicologia, Educação, Gestão de Recursos Humanos, entre outros. No entanto, se for conduzido incorretamente pode gerar resultados estéreis e pouco significativos. Por este motivo o estudo de caso carece de um olhar crítico e cuidado, por parte do investigador, de forma a assegurar que os resultados obtidos são relevantes e fidedignos, contribuindo desta forma para o progresso da investigação e da ciência (Godoy 1995).

O estudo da Agência para a Modernização Administrativa, pela especificidade do objeto da sua Missão (dado tratar-se de um caso com uma identidade própria) deve ser estudado de forma profunda e atendendo ao seu contexto natural, mas complexo: as Lojas do Cidadão, dispersas geograficamente no país, trabalham diversos funcionários de entidades diferentes da Administração Pública e outras Privadas, mas que interagem num mesmo espaço, onde existe uma unicidade que contribui para prossecução dos objetivos.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo empírico e abrangente que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso” (Yin, 1999). Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias (Yin, 1999), no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade (Punch, 1998). A finalidade da pesquisa é sempre holística (sistémica, ampla, integrada), ou seja, visa preservar e compreender o “caso” *no seu todo e unicidade* (Coutinho & Chaves, 2002), procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse (Ponte, 1994).

Coutinho & Chaves (2002:226), numa tentativa de síntese e integração de posições de diversos autores, referem como objetivos ou propósitos do estudo de caso “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

Yin (1999), por seu lado, diferencia *estudo de caso único* (que estuda um caso único e singular, por exemplo, um caso clínico) de *estudo de caso múltiplo* (vários casos seguidos em simultâneo, por exemplo, vários indivíduos ou várias organizações). Todavia, Yin (1999) introduziu um outro critério a esta tipologia de classificação segundo a qual o investigador poderá optar por uma análise *holística* ou global do caso, se o estudo considera uma única unidade de análise, ou, por uma análise inclusiva (“*embedded*”), considerando várias subunidades de análise.

Os estudos de caso aplicam-se sempre que o investigador não pode manipular variáveis para determinar a sua relação causal (Cohen & Manion, 1989 *cit.* em Coutinho & Chaves, 2002), ou quando a situação é de tal modo complexa que não permite a identificação das variáveis eventualmente relevantes (Ponte, 1994), em situações excecionais (Yin, 1999) ou ainda quando é a única abordagem metodológica passível de ser implementada numa situação bem real e concreta (Punch, 1998). Uma grande utilidade dos estudos de caso é também verificada nas pesquisas exploratórias (Ventura, 2007), na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias (Eisenhardt, 1989).

Neste estudo de caso concreto, não se poderá manipular variáveis para determinar a sua relação causal, nem tão pouco se trata de uma situação que exija a identificação das variáveis relevantes (Ponte, 1994). Considera-se ser de uma grande utilidade por se tratar de pesquisas exploratórias (Ventura 2007), daí que para o objeto em estudo nos parece ser o caminho mais correto a percorrer.

Considerando Yin (1999), delinear um estudo de caso começa na definição de qual o problema a ser pesquisado (“*unidade de análise*”) de modo a validar se o estudo de caso é a estratégia mais adequada para realizar a investigação.

Atendendo ao estudo a realizar, reportado às metodologias de formação utilizados num espaço temporal de 5 anos (2008-2012), e em particular a introdução do b-learning (2008), parece-nos ser a estratégia mais adequada para a realização do mesmo.

Uma vez escolhido o caso haverá lugar à seleção dos instrumentos de recolha de dados: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, levantamentos de dados, análise de conteúdo etc. (Duarte, 2008; Eisenhardt, 1989), de acordo com os dados disponíveis e adequabilidade metodológica.

Após esta etapa deverá ser desenhada uma estrutura para a recolha de dados apoiada, em perguntas de pesquisa e literatura adequadas, de modo a assegurar a correta opção entre um *estudo de caso único*. Nesta sequência, o investigador deverá decidir, igualmente, se o caso singular é *holístico* ou *inclusivo* ("embedded").

Ao delinear uma investigação através de um estudo de caso, deverá ser elaborado um protocolo, ou manual, que deve conter a descrição com a visão global do projeto de investigação através de estudo de caso, quais os procedimentos de campo e quais as questões de estudo que o investigador deve ter em mente - locais, fontes de informação, formulários de registo de informação (Bressan, 2000).

Considerando as limitações apresentadas, o investigador deverá assegurar a credibilidade do estudo de caso fazendo a descrição pormenorizada e abundante de todo o processo de investigação, garantindo o rigor necessário para a sua validação, bem como a sua própria preparação e formação. O desenho e desenvolvimento de todo o estudo de caso deverão decorrer segundo uma sequência de fases, que facilitam e asseguram o cumprimento de critérios explícitos para a seleção representativa do mesmo, justificando, dessa forma, o esforço de compreensão fenómeno.

2.3 Técnicas de Investigação utilizadas

Foram utilizadas na presente dissertação as técnicas que a seguir se indicam, ou seja, análise documental, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo.

2.3.1 Análise Documental

Para o caso em estudo irá ser privilegiado como recolha de dados a análise documental reportada à Organização no período em causa sobre a formação desenvolvida (2008-2012), tendo como fonte os documentos produzidos: inquéritos realizados aos formandos em vários períodos da formação, balanço de competências inicial e final (maior enfoque na ação piloto do “Atendimento ao Público nas Lojas do Cidadão” e cursos de formação realizados no âmbito comportamental), relatórios realizados pelos responsáveis das ações de formação, todo o material existente em suporte digital e escrito que a organização disponibilize para a análise a desenvolver. Serão utilizados relatórios produzidos pela organização que possam ajudar aos dados que se pretendem recolher e possam vir a interessar ao estudo que se está a realizar.

2.3.2 Entrevistas semiestruturadas

Pretende-se recorrer a entrevistas semiestruturadas ao responsável da formação, para conseguir caracterizar o processo de mudança, o que levou à mudança, como tudo se passou, resultados obtidos (antes, durante, depois); entrevistas aos tutores para permitir ter a perceção da adesão dos formandos a esta nova modalidade de formação, motivação e envolvimento dos mesmos no curso. Entrevistas a formandos que participaram no processo formativo para avaliar a perceção dos mesmos, relativamente aos constrangimentos sentidos, vantagens/desvantagens, da mudança da modalidade de formação presencial para o b-learning.

Entrevista é uma das “mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana” (Fontana & Frey, 1994:361). Esta revelou-se uma técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, com larga adoção em áreas como sociologia, comunicação, antropologia, administração, educação e psicologia.

A entrevista individual em profundidade é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da procura de informações, perceções e experiências de pessoas para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao entrevistado definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura a intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística (Fontana & Frey, 1994).

Resulta da análise de Demo (2001) sobre pesquisa qualitativa que os dados não são apenas recolhidos, mas também o resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospetivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenómenos de abrangência limitada.

O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenómenos. A entrevista está presente em pesquisas de comunicação interna (Curvello, 2000), comportamento organizacional (Schirato, 2000), levantamentos históricos e biográficos (Marques de Melo e Duarte, 2001).

A decisão de se utilizar como instrumento metodológico as entrevistas semiestruturadas, foi por permitirem aprofundar e explorar os testemunhos reais (presenciais) dos entrevistados, a diferentes níveis: responsável da formação, formadores/tutores e formandos, de forma a aperceber-se de como ocorreu a mudança: analisar, discutir, interpretar e conseguir detalhes minuciosos que lhe permitam ter um conhecimento mais aproximado da realidade e dos fenómenos dignos de registo, do desenvolvimento das ações de formação contínua na área comportamental, em apreço.

Foram realizadas quatro entrevistas, nomeadamente: à coordenadora responsável do curso piloto e atual diretora do Departamento de Formação da AMA, a uma tutora/formadora da ação piloto (gerente da LC Laranjeiras) e duas entrevistas a duas formandas da ação em causa: uma coordenadora/atendedora de uma entidade (IRN) presente na Loja do Cidadão de Setúbal (back office/front office) e outra a uma formanda atendedora da AMA na Loja do Cidadão de Setúbal, a saber:

Tabela 2 – Caracterização dos Profissionais entrevistados

Entrevistados	Idade	Sexo	Antiguidade Vínculo	Formação Académica		Categoria Profissional	Experiência Profissional
				Grau	Área		
RESPONSÁVEL DA FORMAÇÃO (atualmente Diretora do Departamento de Formação da AMA)	40	F	5 CIT	Licenciatura Mestrado	Gestão de Empresas Informática Educativa	Técnica Superior	Diretora do Departamento de Formação da AMA, Coordenadora de projetos transnacionais na área da formação
TUTORA/ FORMADORA - AMA (Coord.. LC Laranjeiras)	48	F	12 CFP	Licenciatura GRH	Psicologia Trabalho	Gerente da Loja do Cidadão	Educação Formação Gestão
COORDENADORA DE ENTIDADE – IRN	52	F	18 CFP	Licenciatura. Direito	Direito	Conservadora auxiliar do IRN	Notariado, Conservadora de Registos e Atendimento ao Público
ATENDEDORA DA AMA – BMS	32	F	10 CFP	Curso Técnico Profissional	Animação Sócio Cultural Organização Planeamento	Assistente operacional	Atendedora Área Administrativa e Financeira

Fonte: Informação recolhida pela autora, aquando das entrevistas

Resumindo a informação constante da tabela 2 relativos aos dados recolhidos nas entrevistas realizadas, podemos constatar relativamente às entrevistadas: função, idade, sexo, antiguidade/vínculo à organização a que pertencem, formação académica, categoria profissional e experiência profissional. Neste é possível verificar que as idades oscilam entre os 32 e os 52 anos, sendo as entrevistadas todas do sexo feminino. Em termos de vínculo predomina o CTP (contrato em funções públicas 3), existindo a coordenadora que tem um vínculo de contrato individual de trabalho (CIT), sendo a pessoa que menor antiguidade tem na organização, 5 anos e possui o grau de Mestre. A tutora da AMA e a formanda do IRN (Instituto dos Registos e Notariado - atendedora e coordenadora) são licenciadas, a formanda da AMA, é a mais jovem, 32 anos e possui um curso técnico profissional, sendo atendedora.

2.3.3 Análise de Conteúdo

Na análise qualitativa é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo, ou de um conjunto de características de conteúdo, ou de um determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração (Bardin 1991). A exigência da objetividade torna-se menos rígida, mas, a análise de conteúdo já não é considerada exclusivamente com um alcance descritivo, sendo que tem que existir a tomada de consciência de que a sua função ou o seu objetivo é a inferência. A partir da análise pode regressar-se às causas, ou até descer aos efeitos das características das comunicações em análise. “Tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (Henry e S. Moscovici, cit in Bardin, 1991:33).

Assim, podemos definir a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, tratando-se de um campo muito vasto, tendo como base os documentos e os objetivos dos investigadores, sendo diversos os procedimentos de análise (Bardin, 1991). Numa primeira fase, podemos identificar o conjunto de comunicações, segundo dois critérios: o número de pessoas implicadas na comunicação; a natureza de código e do suporte da mensagem (Bardin, 1991).

Através da análise de conteúdo dos registos das entrevistas realizadas aos entrevistados (análise dos discursos) pretende-se aferir se foi, efetivamente, uma boa decisão estratégica da organização em estudo, através da utilização das novas tecnologias, com a introdução da metodologia b-learning na formação contínua dos trabalhadores. Atendendo aos resultados obtidos pretende-se igualmente refletir sobre como utilizar os mesmos num olhar para o futuro, no contexto cultural e organizacional da Organização, considerando a sua missão e os seus valores quanto aos padrões de desempenho dos trabalhadores que prestam atendimento ao público, em todo o país, na prossecução dos objetivos da Agência para a Modernização Administrativa, e no caso em estudo nas Lojas do Cidadão.

3ª PARTE – RESULTADOS/DISCUSSÃO

Considerando toda a metodologia de investigação aplicada ao estudo de caso na AMA, concretamente na ação piloto “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, desenvolvida em b-learning abrangendo os profissionais de quatro lojas do Cidadão, nomeadamente: Setúbal, Lisboa – Laranjeiras e Restauradores e Odívetas e após a recolha e análise dos dados provenientes de fontes anteriormente referidas foi possível identificar os seguintes resultados:

O Curso decorreu de 6 de Maio a 27 de Junho de 2008 (anexo 2), sendo composto pelos seguintes módulos: Módulo 0: Introdução do Curso e Ambiente de Aprendizagem; Módulo 1: O Atendimento nas Lojas do Cidadão; Módulo 2: O Atendimento aos Clientes; Módulo 3: Normas de Conduta e Atendimento e Módulo 4: Conclusão do Curso. Esta ação decorreu em metodologia b-learning: 50 horas, sendo 20% presenciais e 80% online: formação presencial, assíncrona e síncrona, sendo de salientar, três momentos de formação presencial, um no primeiro dia do curso, o segundo a meio do período de formação e o último no dia de conclusão da ação. De referir como componentes formativas: formação teórica, prática simulada e prática real. As estratégias de formação adotadas: aprendizagem autónoma, aprendizagem colaborativa e tutoria ativa, sempre presente, o acompanhamento contínuo da equipa formativa e a pesquisa e investigação por parte dos formandos. O curso foi composto por 16 formandos, a equipa formativa por: 2 tutores, 4 animadores (um em cada Loja), 2 coordenadores, a nível central.

3.1 Resultados obtidos pela ação piloto

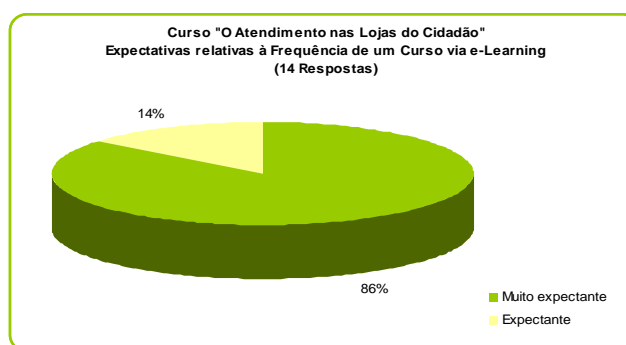
Serão apresentados alguns resultados da ação piloto “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, a saber: avaliação das expectativas, avaliação final da formação e avaliação das aprendizagens e balanços de competências.

3.1.1 Avaliação das expectativas

No curso foram realizados inquéritos de expectativas (anexo 3) no início do curso a 16 formandos, sendo que 14 profissionais responderam ao mesmo, apresentam-se os resultados obtidos no gráfico 1.

De um universo de 16 formandos e das 14 respostas obtidas, 86% referiram que estavam com expectativas muito elevadas em relação ao curso e em relação a “aprender” através desta modalidade de formação, e, somente 14% estavam expectantes ou “desconfiados” (gráfico 1).

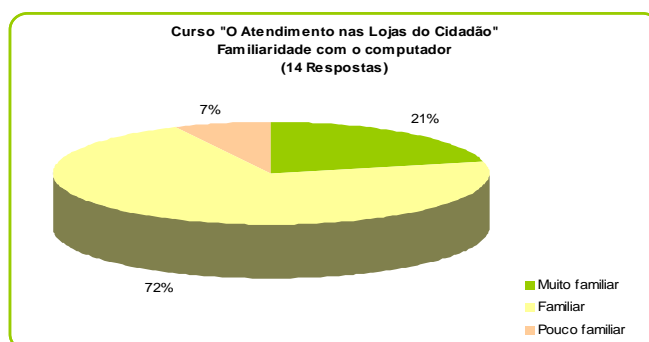
Gráfico 1 – Expetativas relativas à frequência de um curso de e-learning



Fonte: AMA, documentos internos

No que reporta à familiaridades dos formandos com o computador e atendendo aos dados recolhidos no inquérito inicial de expetativas (anexo 3), os dados obtidos estão representados no gráfico 2:

Gráfico 2 – Familiaridade dos participantes com o computador

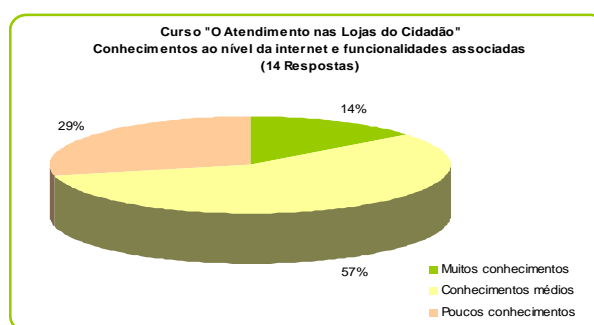


Fonte: AMA, documentos internos

Relativamente à familiaridade com as TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação, o grupo de formandos era heterogéneo: 72% dos formandos revelaram possuir muita familiaridade com o computador, sendo que só 21% se sentia à vontade no manuseamento do computador, e 7% referiram estar pouco familiarizados com o computador (gráfico 2).

Atendendo aos dados resultantes do inquérito de expetativas (anexo 3), aferiu-se das respostas dos formandos, que o conhecimento dos participantes ao nível da internet e funcionalidades associadas, são de acordo com o gráfico 3:

Gráfico 3 – Conhecimento dos participantes ao nível da internet e funcionalidades associadas



Fonte: AMA, documentos internos

Relativamente aos conhecimentos de internet e ambientes virtuais, somente 14% considerava ter muitos conhecimentos, sendo que 57%, tinham conhecimentos médios, mas, 29% indicaram que tinham poucos conhecimentos (gráfico 3).

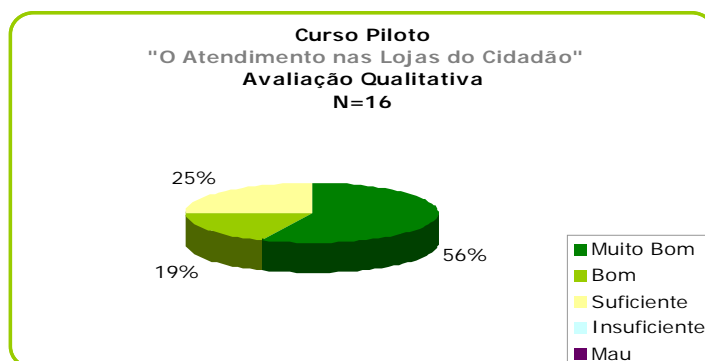
Para acompanhamento da evolução do formando ao longo da formação, era solicitado o feedback do desenvolvimento da formação, através de inquérito no final de cada módulo (anexo: 4, 5, 6 e 7).

3.1.2 Avaliação final da formação

Os resultados anteriormente referidos respeitam às expetativas dos participantes no início da ação. Avaliação esta que foi complementada com a avaliação da ação de formação piloto que agora se apresenta.

Na amostra dos 16 formandos, face à avaliação qualitativa da aprendizagem constata-se pelo gráfico que 56% consideraram que o curso foi muito bom, 19% Bom, sendo que 25% avaliaram-no como suficiente (gráfico 4).

Gráfico 4 – Avaliação qualitativa final do curso “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”

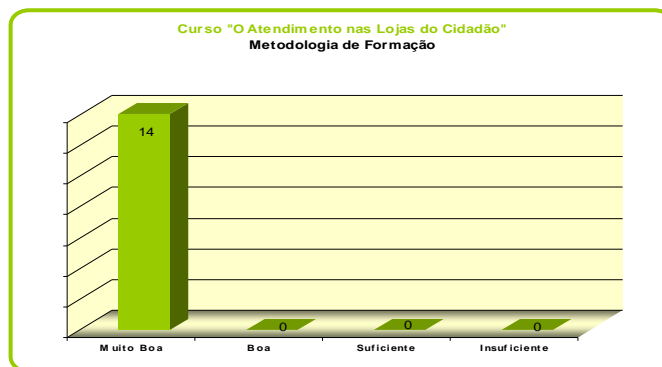


Fonte: AMA, documentos internos

Ao nível da avaliação final da formação, foram analisadas várias questões através de um questionário realizado pelos formandos no final da ação, sobre o desenvolvimento do Curso Piloto (anexo 8) relacionadas com a metodologia utilizada no curso, como pode constatar-se nos gráficos seguintes (gráficos 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 11 e 12).

Relativamente à metodologia utilizada o feedback dos formandos foi bastante positivo (gráfico 5). Das respostas dos participantes, dos 14 que responderam, todos consideraram que a metodologia de formação utilizada foi “Muito Boa” (14 formandos), sendo que para “Boa”, “Suficiente” e “Insuficiente” (0 formandos), o que nos leva a concluir que a metodologia de formação implementada, superou as expetativas iniciais dos participantes, no início do curso, dado que era algo de novo. Podemos constatar os dados no gráfico 5:

Gráfico 5 – Avaliação dos participantes da ação sobre a metodologia de formação utilizada

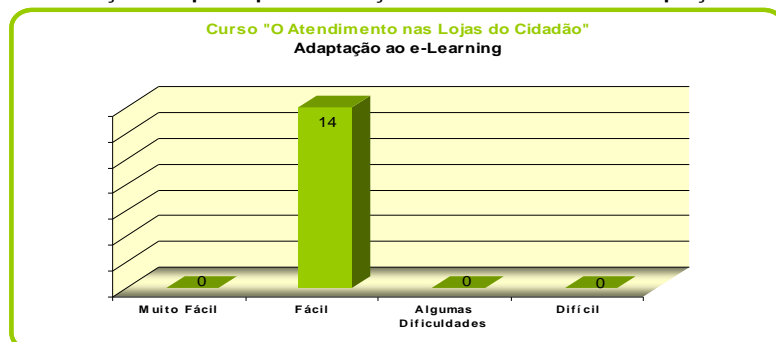


Fonte: AMA, documentos internos

Quanto às metodologias de Formação as vantagens que os formandos identificaram com sendo as mais relevantes foram: flexibilidade temporal/espacial, materiais interativos, grupos mistos de formação, formação ao próprio ritmo, desenvolvimento de competências informáticas, acompanhamento personalizado e aprendizagem individualizada (questionário anexo 8).

A adaptação ao e-learning foi considerada fácil (gráfico 6), talvez pela plataforma de aprendizagem escolhida para ser utilizada, ser muito intuitiva, apelativa e de fácil manuseamento.

Gráfico 6 – Avaliação dos participantes da ação sobre o seu nível de adaptação ao e-learning



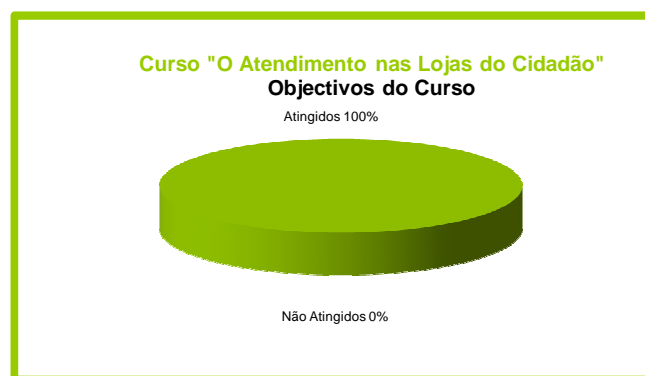
Fonte: AMA, documentos internos

No gráfico 6, das 14 respostas ao questionário, 14 participantes consideraram “Fácil” a sua adaptação ao e-learning, tendo “Muito Fácil”, “Algumas Dificuldades” e “Difícil”, obtido 0 respostas.

Da avaliação global realizada da ação de formação (anexo 8), ss caraterísticas que os formandos apresentaram como mais difíceis foram: a gestão do tempo, a participação nas sessões síncronas, auto disciplina e carga horária, comunicação à distância, automotivação, plataforma de aprendizagem e as atividades pedagógicas.

Relativamente às respostas obtidas no questionário final realizado aos formandos estes consideraram que os objetivos do curso foram atingidos na sua plenitude (gráfico 7). Este facto revela uma eficácia de 100%, percecionada pelos formandos sobre o facto de terem atingido os objetivos na frequência do curso “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, em b-learning.

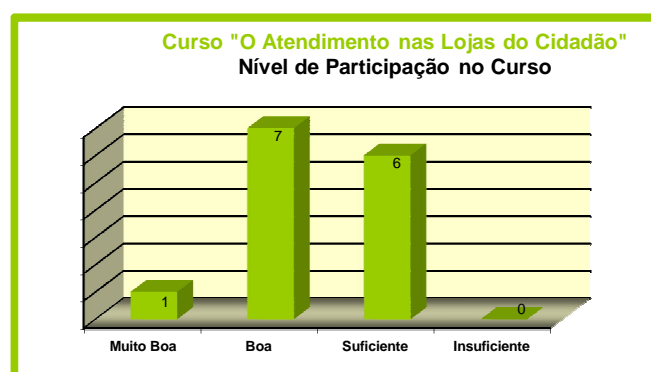
Gráfico 7 – Avaliação dos participantes da ação sobre a obtenção dos objetivos do curso



Fonte: AMA, documentos internos

A avaliação feita ao nível de participação pelos participantes do curso foi considerada “Boa”, para 7 formandos, sendo que para 6 formandos foi percecionada como “Suficiente” e para 1 como “Muito Boa”, podemos constatar os valores obtidos no gráfico 8. Neste sentido, o que isto revela é que numa amostra de 14 formandos, a participação no curso, centrou-se acima da média: 7 consideraram “Boa” e 1 “Muito Boa”.

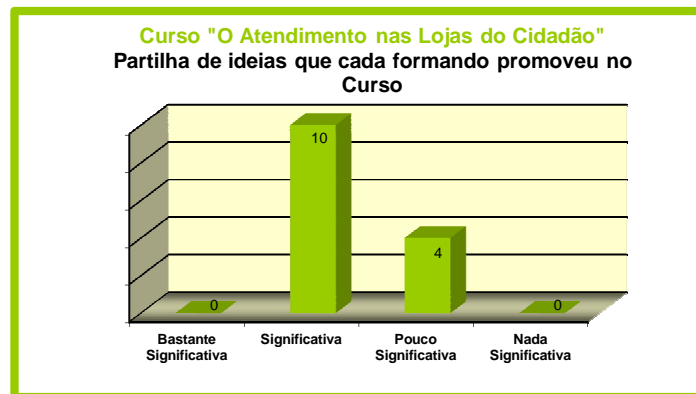
Gráfico 8 – Avaliação dos participantes do curso quanto ao nível de participação



Fonte: AMA, documentos internos

A partilha de ideias que cada formando promoveu no curso, num universo de 14 inquiridos, foi de “Significativa” para 10 formandos e “Pouco Significativa”, para 4 formandos (gráfico 9). Podemos aferir que a partilha do conhecimento e das ideias promovidas no curso pelos formandos foi positiva, uma vez que mais de dois terços (10 formandos), consideraram “Significativa”, 4 “Pouco Significativa”, não se tendo registado qualquer resposta para “Bastante Positiva” ou “Nada Significativa” (0).

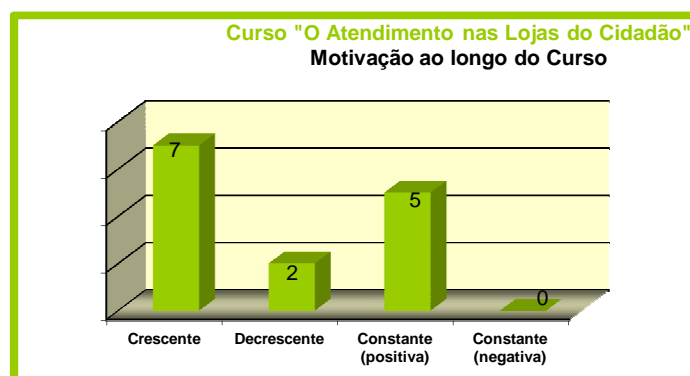
Gráfico 9 – Avaliação dos participantes do curso quanto à partilha de ideias promovida por cada formando



Fonte: AMA, documentos internos

Pela análise do gráfico 10, foi importante perceber que a motivação dos participantes foi Crescente ao longo do curso para um número muito significativo (7 formandos) e Constante – positiva, para 5 formandos, sendo que do universo de 14 formandos, a motivação foi Decrescente em 2 formandos e 0 Constante - negativa. O que revela que considerando a metodologia utilizada, embora fosse uma novidade para os participantes, ao nível da motivação, esta foi Crescente em 50% dos formandos ao longo do desenvolvimento do curso, leva-nos a acreditar que conseguiram uma Excelente adaptação a esta metodologia (7 formandos). Em 5 participantes houve uma motivação Constante - positiva, o que poderemos considerar uma Boa Adaptação, acontecendo que em 2 formandos a sua motivação foi Decrescente, poderá eventualmente não ter existido uma boa adaptação a esta metodologia. Formandos com motivação constante - negativa, foi 0.

Gráfico 10 – Avaliação pelos participantes quanto ao nível de motivação que tiveram ao longo do curso



Fonte: AMA, documentos internos

O gráfico 11 analisa a média das respostas dadas pelos participantes ao questionário realizado no final do curso (anexo 8) o que mais consideraram no seu percurso formativo (numa escala de 0-4), como avaliaram a pertinência dos recursos pedagógicos colocados à sua disposição. Salientam-se os “Cenários de Atendimento” (seis role plays) utilizados, com 3,8 dos participantes a considerarem-nos Muito Pertinentes. Atendendo à mesma escala, as “Sessões Pedagógicas” foram consideradas acima de Pertinentes, com 3,5 e o “Manual Pedagógico” com 3,4; eventualmente pela forma como sentiram que aquela formação foi realizada à sua “medida”, às suas reais necessidades de formação no âmbito do Atendimento ao Público, nas Lojas do Cidadão. Já as atividades pedagógicas (gráfico 11) foram consideradas Pertinentes por 3,1 dos formandos.

Podemos aferir dos dados recolhidos junto dos formandos, sobre a Pertinência dos Recursos Pedagógicos que na sua globalidade foi muito positiva, sendo que os dados revelam que os recursos pedagógicos utilizados estavam adaptados às necessidades de formação dos formandos e aos objetivos a atingir com o curso “O Atendimento ao Público nas Lojas do Cidadão”. Podemos aferir que os resultados obtidos foram acima da média, o que revela que a metodologia utilizada – b-learning, os recursos utilizados foram ao encontro das necessidades dos participantes da ação.

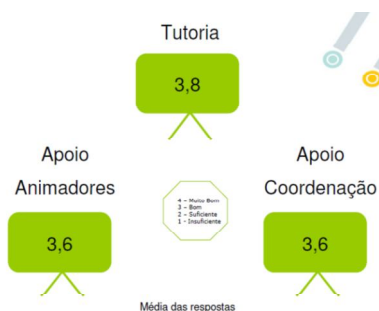
Gráfico 11 – Avaliação pelos participantes do curso quanto à pertinência dos recursos pedagógicos utilizados



Fonte: AMA, documentos internos

Baseado no questionário final de Avaliação da Formação (anexo 8), no que reporta à Tutoria e apoio dos Animadores e Coordenação do Curso “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, numa escala de 1 a 4, em que 1 – insuficiente, 2 – suficiente, 3 – Bom e 4 – Muito Bom: a média das respostas foi de 3,8 para os Tutores e 3,6 para o Apoio dos Animadores e Apoio da Coordenação, como se pode constatar na figura 6. Podemos aferir dos dados recolhidos que houve uma excelente adaptação dos formandos a esta nova metodologia, tendo os participantes sentido sempre o apoio da equipa formativa que implementou o curso e os acompanhou durante a ação que decorreu de 6 de maio a 27 de junho de 2008.

Figura 6 – Média das respostas dos formandos: Tutoria, Animadores e Coordenação do Curso



Fonte: AMA, documentos internos

Na figura 7, considerando os resultados do questionário da avaliação final da formação (anexo 8), os participantes identificaram como vantagens mais relevantes: flexibilidade temporal e espacial, materiais pedagógicos, grupos mistos de Formação (várias Lojas do Cidadão), formação ao próprio ritmo, desenvolvimento de competências informáticas, o acompanhamento personalizado e a aprendizagem individualizada. Em termos das maiores dificuldades sentidas: a gestão do tempo, a participação nas sessões síncronas, auto disciplina + carga horária, comunicação à distância, auto motivação, plataforma de aprendizagem e atividades pedagógicas.

Figura 7 – Vantagens identificadas pelos formandos como mais relevantes do Curso e características mais difíceis

Vantagens que os formandos identificaram como as mais relevantes	Características que os formandos apontaram como mais difíceis
Flexibilidade Temporal	Gestão do Tempo
Flexibilidade Espacial	Participação nas Sessões Síncronas
Materiais Pedagógicos Interativos	Auto-disciplina + Carga Horária
Grupos Mistos de Formação	Comunicação à Distância
Formação ao Próprio Ritmo	Auto-motivação
Desenvolvimento Competências Informáticas	Plataforma de Aprendizagem
Acompanhamento Personalizado	Actividades Pedagógicas
Aprendizagem individualizada	

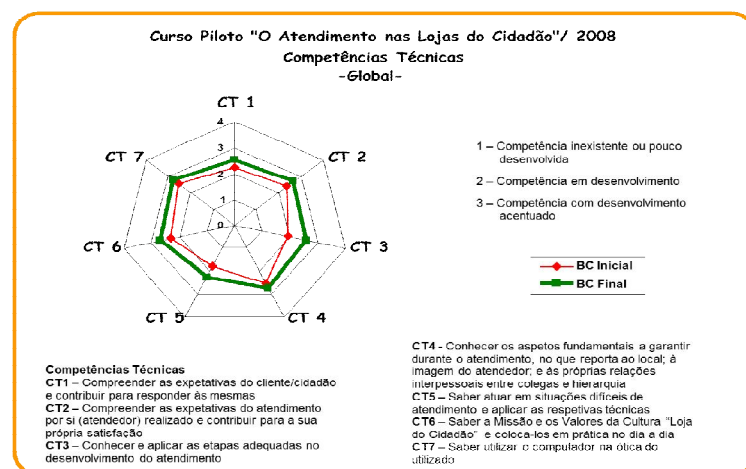
Fonte: AMA, documentos internos

3.1.3 Avaliação das aprendizagens e balanço de competências

Considerando o Balanço de Competências inicial e final (anexo 9), os resultados obtidos foram os que a seguir se apresentam: Os formandos demonstram ter aumentado todas as suas competências técnicas com a realização deste curso, como podemos constatar no gráfico 12.

No que respeita à avaliação do balanço de competências técnicas globais (gráfico 12), é perceptível uma evolução no balanço final relativamente ao balanço inicial, em todas as competências. A competência técnica em que se verificou maior evolução foi a competência técnica referenciada como 3 (CT3) - Conhecer e aplicar as etapas adequadas no desenvolvimento do atendimento - tendo progredido de “competência em desenvolvimento” para uma classificação próxima de “competência com desenvolvimento acentuado”. Por outro lado, a competência que menos evoluiu foi a CT 4 - Conhecer os aspetos fundamentais a garantir durante o atendimento, no que reporta ao local; à imagem do atendedor; e às próprias relações interpessoais entre colegas e hierarquia - apesar de se verificar uma boa classificação nos dois momentos de avaliação.

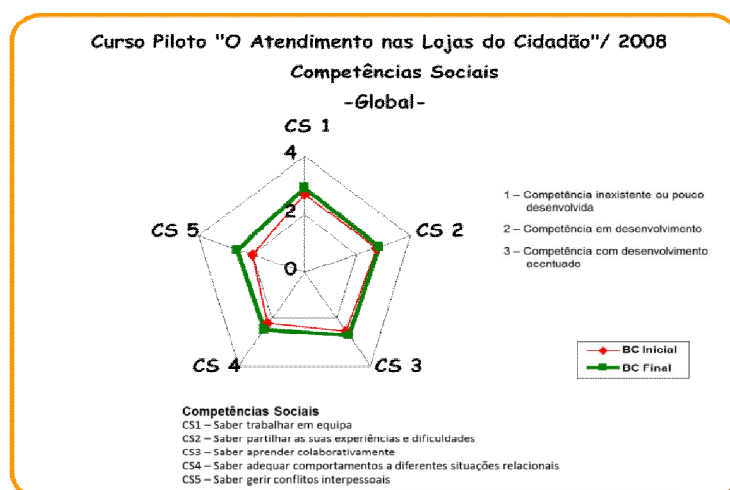
Gráfico 12 – Avaliação do Balanço de Competências Técnicas - Globais



Fonte: AMA, adaptado de documentos internos

No gráfico 13 está representada a avaliação do balanço de competências sociais globais. Em relação a este ponto, o gráfico sugere que houve uma pequena evolução no balanço final em relação ao balanço inicial, sendo esta evolução significativa apenas nas competências técnicas (CS 5) - saber gerir conflitos interpessoais - No entanto, em todas as competências sociais se obteve uma boa classificação, muito próxima de “competência com desenvolvimento acentuado”.

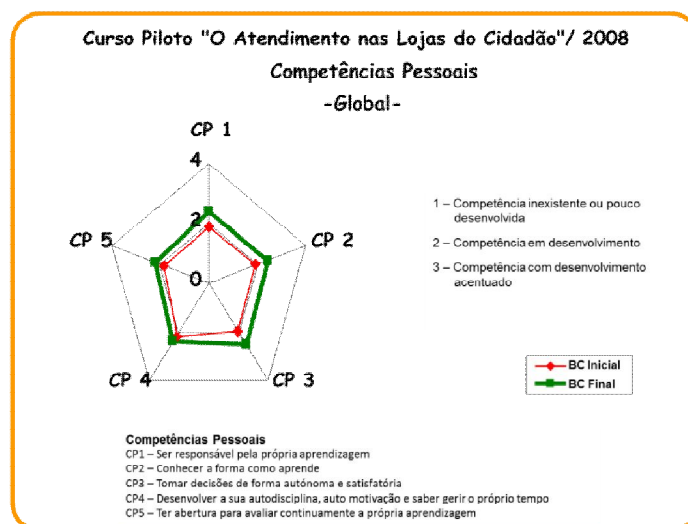
Gráfico 13 – Avaliação do Balanço de Competências Sociais - Globais



Fonte: AMA, adaptado de documentos internos

Relativamente à avaliação do balanço das competências pessoais globais, como se pode constatar no gráfico 14, houve um acréscimo das competências pessoais, em todas as competências identificadas. Esse acréscimo foi menos significativo na CP 4 - desenvolver a sua autodisciplina, auto motivação e saber gerir o próprio tempo -. As competências que demonstraram classificações superiores foram a CP 1 - ser responsável pela própria aprendizagem - CP 2 - conhecer a forma como aprende - e CP 3 - tomar decisões de forma autónoma e satisfatória – “tendo-se revelado competências com desenvolvimento acentuado”.

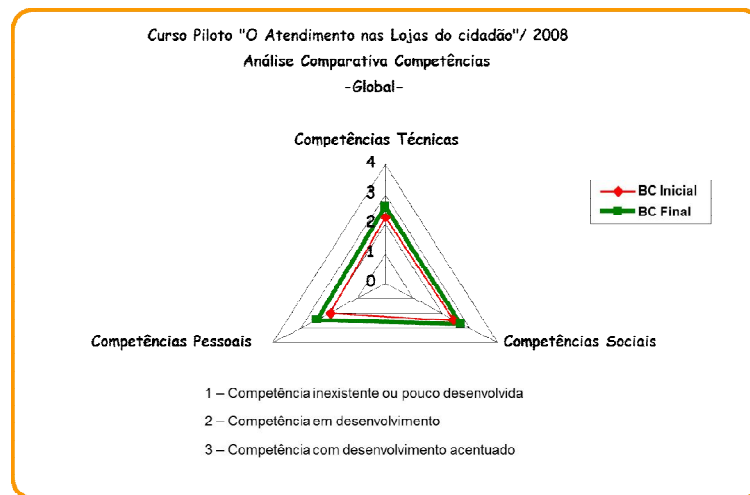
Gráfico 14 – Avaliação do Balanço de Competências Pessoais – Globais



Fonte: AMA, adaptado de documentos internos

Quanto à análise comparativa de competências constantes do gráfico 15, verificamos que existiu uma evolução em todas as competências: técnicas, sociais e pessoais. A competência que melhor classificação obteve em ambos os momentos de avaliação foram as competências sociais, tendo sido também a que menos evolução registou do balanço inicial para o final. Por outro lado, as competências que sofreram maior acréscimo foram as competências pessoais.

Gráfico 15 – Análise Comparativa de Competências



Fonte: AMA, adaptado de documentos internos

3.2 Ações consequentes à realização da ação piloto

No estudo de caso em apreciação, foi um fator preponderante a inclusão das novas tecnologias de informação aplicadas à formação: existiu planeamento e desenho do curso a curto prazo e a experimentação de um curso piloto. Foram construídos materiais com equipas pluridisciplinares conhecedoras do “negócio” face às metas a atingir nos cursos de formação contínua, com inovação e recorrendo à introdução do b-learning na ação comportamental “O Atendimento ao Público nas Lojas do Cidadão” (funcionários da organização e empresas especializadas na área informática/Plataformas e-learning). Perante o sucesso verificado a organização delineou um planeamento de curto, médio e longo prazo, traduzindo-se em novas ações necessárias para a qualificação dos trabalhadores, sempre na ótica da formação inicial e contínua, face às necessidades dos profissionais.

O objetivo da organização, considerando a dispersão geográfica, foi conseguir transmitir a cultura, a missão, os valores e as questões técnicas, para permitir a harmonização dos trabalhadores, quer nas Lojas do Cidadão, quer nas Lojas de Empresa, que permitisse garantir um atendimento de Excelência.

Após os resultados conseguidos com a ação piloto, foi possível avaliar e refletir sobre os dados disponíveis, modificar o que fosse tido como conveniente para melhorar a implementação e replicação do curso do *“Atendimento nas Lojas do Cidadão”*, estendendo agora a todo o país, todas as Lojas do Cidadão de norte a sul do País ainda em 2008, a possibilidade de permitir aos profissionais da AMA, formação na área comportamental.

Considerando os resultados que se obtiveram, a AMA teve que repensar a sua organização interna, para permitir criar alicerces de suporte para viabilizar o projeto de consolidação e implementação dos projetos de formação, atendendo a estas novas metodologias. Existia uma equipa que coordenava o projeto, mas foi necessário criar o *Departamento de Formação* (janeiro 2010), para fazer face às necessidades futuras e dar sequência ao desenvolvimento esperado ao nível da formação de todos os Recursos Humanos da AMA, todos os grupos profissionais internos e externos (parceiros da AMA), entre outros desafios que se avizinhavam.

A AMA recebeu um *Prémio de Excelência* em e-learning em setembro de 2010, atribuído pela PT – Inovação, reportado às ações desenvolvidas no âmbito do b-learning, entregue nas Jornadas da Formare, que decorreram de 9 a 10 de setembro de 2010.

As soluções formativas e as metodologias de gestão e da formação da AMA são referenciadas como exemplo a seguir na Administração Pública, através da publicação em diário da república, nomeadamente através da resolução do Conselho de Ministros nº 89/2010, em que expressamente é referido:

“...A melhoria dos serviços públicos prestados às pessoas e às empresas, por via da qualificação e da modernização dos serviços... garantir, até 2013, o acesso à formação profissional...adequar a oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e serviços... avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores... formação inicial... atendimento ao público...para dirigentes... na melhor utilização das TIC... e promoção da excelência no serviço público.”

“2 - ...deve atender-se ao conhecimento e experiência específicos de entidades como INA, IEPF, AMA... bem como as recomendações apresentadas pela comissão intersectorial de formação... e, por essa via, dos contributos recolhidos das entidades de coordenação formativa de âmbito autárquico e regional;...que a adequação da metodologia preconizada seja testada no ano 2011 em universos-piloto, designadamente em organismos e serviços da Administração Central do Estado...”

“3 - ... Reforço da utilização das... TIC – no desenvolvimento de novas ofertas formativas e nos programas de formação a manter devem ser empregues novas metodologias de formação, como seja o caso do e-learning (sessões à distância) b-learning (misto de sessões presenciais e à distância), com o objetivo de agilizar e generalizar o acesso ao conhecimento, bem como permitir uma maior flexibilidade na conformação da oferta

formativa à situação específica dos serviços e respetivos trabalhadores, destinatários dessa formação, procurando ultrapassar os eventuais constrangimentos, particularmente de tempo e de custos de deslocação, da formação exclusivamente presencial...”

“...4.2 Na formação em atendimento ao público...trabalhadores que exercem funções ao público e visa a otimização das técnicas...gestão de conflitos... aprendizagem da organização e metodologias de trabalho adequadas ao serviço...”

“...4.5 Desta forma determina-se a conceção e o desenvolvimento, pelo INA, dos seguintes programas:...b) Programa de formação em atendimento ao público, até ao final do 1º trimestre de 2011, em colaboração com a AMA, através de projetos-piloto...”

A nova Lei Orgânica da AMA passou a integrar na sua Missão e atribuições uma alínea reportada ao e-learning (Presidência do Conselho de Ministros, Decreto-Lei nº 43/2012), nomeadamente:

“... apoiar e elaboração e implementação de plataformas e soluções e-learning”...

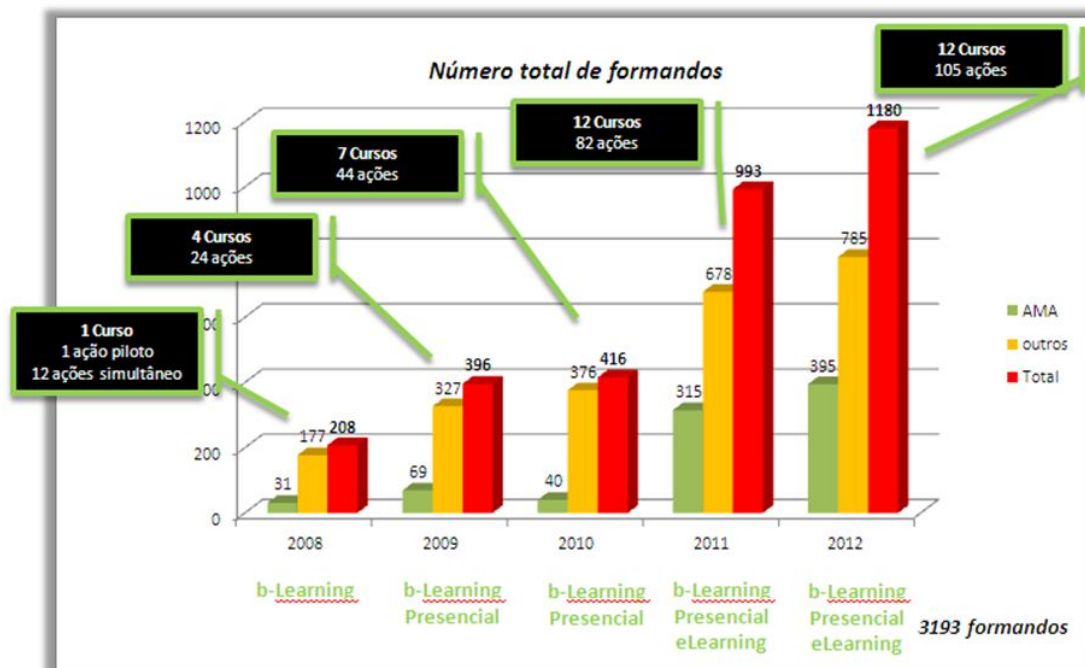
Para além dos vários aspetos diretamente ligados à implementação da ação piloto “O Atendimento ao Público nas Lojas do Cidadão”, importa reforçar que considerando o testemunho da Diretora do Departamento da Formação da AMA, têm estado a colaborar com uma entidade do setor público, com 2500 profissionais, na conceção dos materiais e partilha de conhecimento com os profissionais da Organização que possibilite, esta implementar a formação com recurso às novas tecnologias, através de uma metodologia mista o b-learning, não na área comportamental, mas noutras áreas de carácter técnico. O objetivo é possibilitar a formação aos seus trabalhadores de forma rápida e eficaz num curto espaço de tempo, sendo que a dispersão geográfica é um dos fatores preponderantes para realizarem a aposta neste projeto, seguindo o exemplo de sucesso da AMA, apostando na metodologia de formação mista: Presencial e-learning.

3.2.1 Ações de formação realizadas (2008 a 2012)

Considerando os resultados obtidos em número de participantes e número de ações realizadas entre 2008 e 2012, podemos constatar no quadro seguinte, o impulso ao nível da formação, nesta organização, após o lançamento *da ação piloto em estudo*.

Analisando o gráfico 16, conseguimos perceber a evolução que se verificou de **2008 a 2012**, ao nível das metodologias de formação utilizadas, considerando as experiências entretanto acumuladas e o número de profissionais que puderam ter acesso à formação neste período, num total de **3193 formandos**.

Gráfico 16 – Formação promovida na AMA de 2008 a 2012

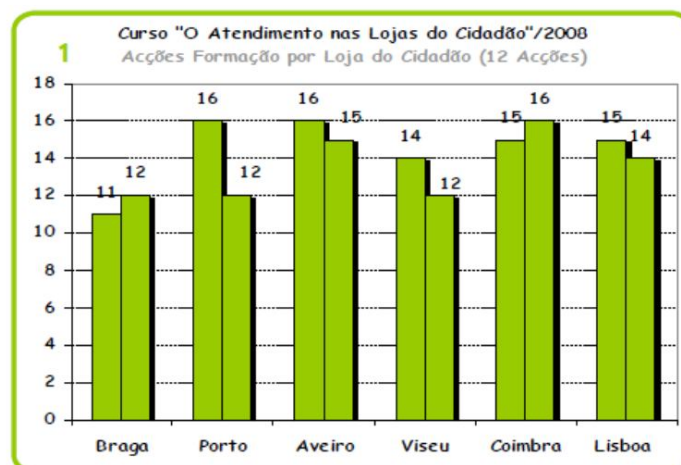


Fonte: AMA, documentos internos

A AMA após a formação da ação piloto, conseguiu no ano de **2008**, desenvolver **12** ações na metodologia de formação b-learning com o curso “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, para um total de 208 profissionais da AMA ou profissionais das entidades parceiras a formação referida.

Foi possível replicá-lo a outras zonas do país de acordo com o gráfico 17:

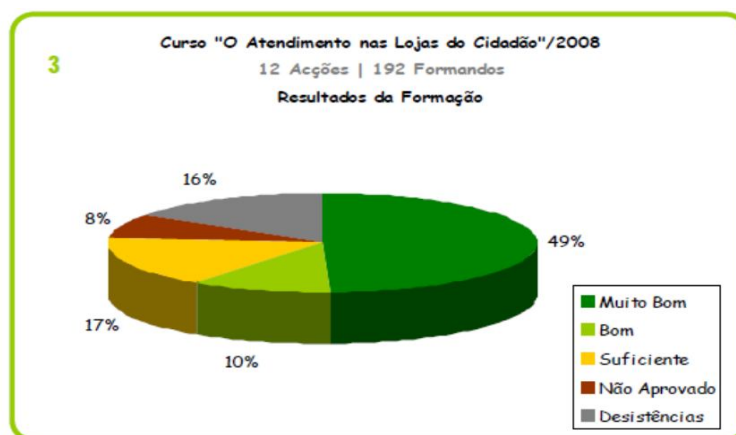
Gráfico 17 – Formação promovida na AMA no ano de 2008 a nível Nacional



Fonte: AMA, documentos internos

Da análise do gráfico 18, destacam-se os resultados da avaliação dos formandos relativamente às 12 ações do curso realizadas em 2008, para um universo de 192 formandos, foram considerados por 49% dos participantes como Muito Bom, 10% como Bom e 17% tiveram uma avaliação Suficiente. Contudo, verificaram-se 16% de desistências e 8% de não aprovados, sendo que seria importante avaliar os motivos destes resultados. Estes podem estar relacionados com as consideradas “Desvantagens” em modalidades de formação que ocorrem em e-learning/b-learning. Alguns formandos eventualmente não conseguiram transpor as barreiras que foram surgindo, quer por aspetos tecnológicos, quer intrínsecos da própria pessoa.

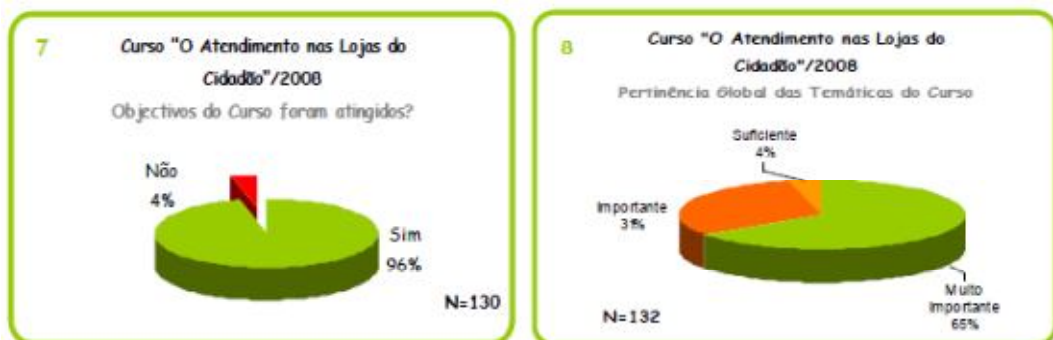
Gráfico 18 – Resultados da Formação, face à Avaliação - 2008



Fonte: AMA, documentos internos

Relativamente ao inquérito final do curso (gráfico 19) a resposta dos formandos, quer quanto aos objetivos do curso, quer quanto à pertinência das temáticas abordadas foi satisfatória. No primeiro caso, para um universo de 130 formandos, 96% dos inquiridos responderam que os objetivos foram atingidos, sendo que 4% disseram que não; já quanto à pertinência dos temas, para um universo de 132, 65% consideraram que estes foram Muito Importantes, 31%, Importantes, sendo que só 4% responderam Suficiente.

Gráfico 19 – Resultados do Inquérito final - 2008

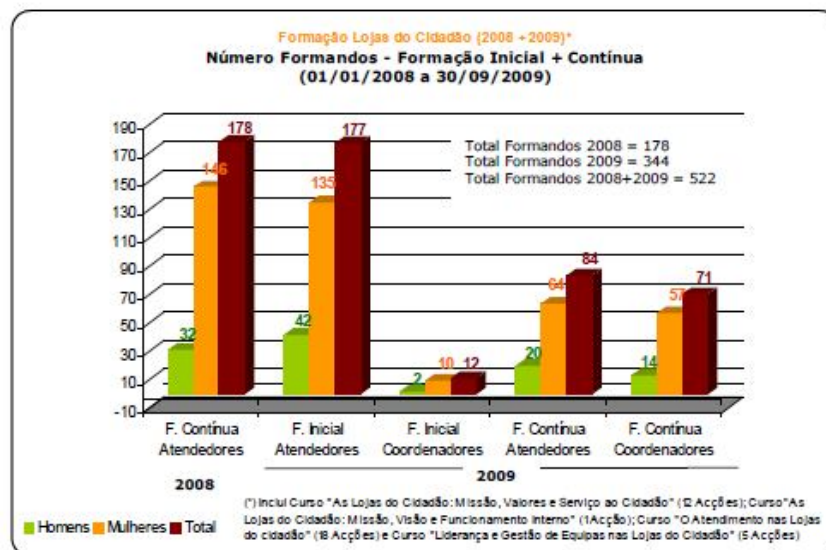


Fonte: AMA, documentos internos

No ano de **2009** a AMA conseguiu alargar esta metodologia e proporcionar outros cursos em 4 temáticas diferentes, promovendo 24 ações, tendo utilizado a metodologia b-learning e Presencial, tendo beneficiado das mesmas **396** profissionais.

No gráfico 20, poderemos constatar a formação promovida para as Lojas do Cidadão atendendo ao número de formandos que beneficiaram de formação inicial e contínua de 1 janeiro 2008 a 30 setembro 2009. Assim, o gráfico 20 mostra-nos os profissionais que beneficiaram da formação, por sexo dos participantes e fazendo a distinção entre formação inicial e contínua de atendedores e coordenadores. No ano de 2008, abrangeram-se 178 profissionais em formação contínua de atendedores: 32 do sexo masculino e 146 do sexo feminino. No ano 2009 para além da formação contínua de atendedores, num total de 84 formandos, 20 do sexo masculino e 64 do sexo feminino, foram promovidas ações de formação inicial para atendedores, 177 na sua totalidade: 42 sexo masculino e 135 sexo feminino e ainda para coordenadores: formação inicial, num total de 12 participantes (2 homens, 10 mulheres) e contínua, num total de 71 profissionais (14 homens e 57 mulheres). A formação em b-learning, promovida abrangeu as seguintes ações: *“As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviço ao Cidadão”*, *“As Lojas do Cidadão: Missão e Funcionamento Interno”*, *“O Atendimento nas Lojas do Cidadão”* e *“Liderança e Gestão de Equipas nas Lojas do Cidadão”*.

Gráfico 20 – Formação Inicial e Contínua, promovida no ano de 2008 e 2009



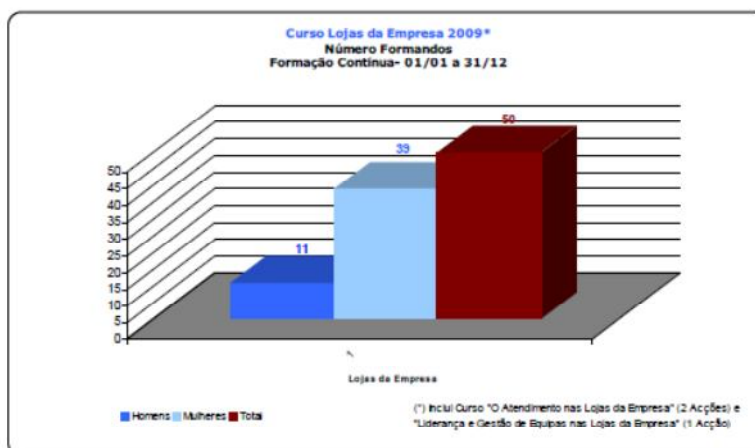
Fonte: AMA, documentos internos

É possível comparar o aumento na formação contínua proporcionada aos seus profissionais de **178** em 2008 para **344** em 2009, abrangendo outros grupos de profissionais (atendedores e coordenadores) e, novos cursos de formação já anteriormente referenciados.

Com a experiência adquirida nos cursos dinamizados nas Lojas do Cidadão 2008/2009, foram dinamizadas ações de formação em b-learning, pela primeira vez, para as Lojas da Empresa, nomeadamente: “O Atendimento nas Lojas da Empresa” (2 cursos) e “Ações de Liderança e Gestão de Equipas nas Lojas de Empresa” (1 curso), Gráfico 21.

Assim, pode no gráfico 21 verificar-se os números de formandos que frequentaram ações de formação em 2009, dirigidas para os profissionais das Lojas de Empresa, num total de 50, sendo 11 homens e 39 mulheres.

Gráfico 21 – Resultados das primeiras ações nas Lojas de Empresa 2009



Fonte: AMA, documentos internos

Considerando a formação inicial promovida no ano de 2010, é possível na imagem seguinte (2 gráficos) identificada com o número de gráfico 22, sendo que no gráfico do lado esquerdo constam as novas Lojas do Cidadão (10) que beneficiaram de formação inicial “Missão, Valores e Serviço ao Cidadão”. No gráfico do lado direito constam os dados da formação inicial específica para atendedores de novos Balcões Multisserviços (5) que frequentaram o curso “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”. A satisfação global dos formandos foi em ambos os cursos superior a 91%, como podemos constatar nos gráficos.

Gráfico 22 – Formação Inicial promovida no ano 2010



Fonte: AMA, documentos internos

No ano **2010** beneficiarem de formação inicial, profissionais das Lojas do Cidadão (220 formandos), beneficiaram também profissionais dos BMS – Balcões Multisserviços (113 formandos) dispersos ao longo do país: Cantanhede, Ponte da Barca, Campo Maior, Guarda, São João da Madeira, Vila Nova da Barquinha, Sto. Tirso, Penafiel, Castelo Branco, Tarouca, Palmela, Sintra e Loures.

Foram ainda realizados cursos de aperfeiçoamento na temática “*O atendimento nas Lojas do Cidadão*”, para as Lojas do Cidadão: Laranjeiras, Restauradores, Odivelas, Setúbal e AMA – Serviços Centrais. Dinamizaram-se ainda ações de “*Liderança e Gestão de Equipas*” nas Lojas do Cidadão: Laranjeiras, Restauradores, Odivelas, Setúbal, Braga, Leiria, Porto e AMA – serviços centrais. Também beneficiaram de formação as Lojas de Empresa: Aveiro, Coimbra, Braga, Loulé, Porto, Viseu e AMA – serviços centrais, num total de 57 funcionários. Foi realizada formação específica à medida no âmbito da Administração Eletrónica e Serviços (38 formandos).

Em conclusão no ano **2010** foi possível alargar a todo o País e conceber novas temáticas formativas, possibilitando a formação inicial e contínua, em sete cursos diferentes, tendo sido realizadas quarenta e quatro ações, através das metodologias b-learning e presencial, tendo participado nestas ações **416** formandos.

Em **2011** a AMA continuou a diversificar a sua oferta formativa, com 12 ações diferentes, abrangendo **922** formandos, tendo desenvolvido 82 ações, repartidas através das metodologias b-learning, presencial e e-learning. É de salientar que da formação dinamizada, algumas das ações foram ministradas exclusivamente através da metodologia não presencial, recorrendo somente às novas tecnologias - e-learning.

Neste contexto, o ano de 2011 foi o ano em que se começou a implementar um maior número de ações de formação contínua na modalidade exclusivamente em e-learning, dada a conjuntura e as necessidades de formação mais prementes sentidas ao nível dos serviços, quer centrais, quer das Lojas do Cidadão, Lojas de Empresa e Balcões Multisserviços. Pretendeu-se chegar a todo o território em simultâneo, conseguindo dar uma resposta transversal, rápida e eficaz às necessidades sentidas pelos profissionais e pela organização. Através de um modelo just-in-time foi possível conseguir ganhos significativos, face a outras soluções presenciais, não descurando a qualidade da oferta formativa da AMA.

Pela análise da tabela 3 (página seguinte) percebe-se o forte incremento em temáticas diferentes, atendendo à especificidade e diversificação das ações de formação dinamizadas: formação inicial, formação contínua e formação promovida no âmbito de projetos específicos, sendo de salientar a média da satisfação dos formandos de 88,09%, de toda a formação desenvolvida no ano de 2011.

Da formação inicial (presencial), destaca-se a média global de apreciação pelos formandos (136) de 92,37%, nos 19 cursos realizados “*Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos*”, seguida da média dos 13 cursos realizados - 194 formandos – na temática sobre “*As Lojas do*

Cidadão: Missão, Valores e Serviços ao Cidadão”, sendo a média global de apreciação pelos formandos de 90,92%.

No que reporta à formação contínua, importa destacar dos 2 cursos realizados *“Desenvolver a Motivação na Equipa”* (e-learning) a apreciação pelos formandos (34) foi de 90,30%, seguido de 26 cursos realizados sobre a *“Administração Eletrónica”* (presencial), em que a apreciação média global dos participantes (262) foi de 89,49%. Dos 3 cursos *“Gestão de Conflitos”* (b-learning), a média da apreciação dos formandos (38) foi de 87,97%, seguido de 1 curso *“Liderança e Gestão de Equipas”* (e-learning) com 16 formandos que realizaram uma apreciação de 87,60%, de referir ainda 4 cursos *“Constituição e Dinâmicas de Equipa”* (presencial) com 39 formandos, tendo estes realizado a apreciação global de 87,56%.

Tabela 3 – Formação Inicial e Contínua promovida na AMA no ano de 2011 a nível Nacional

	NP Ações	NP Formandos	Apreciação Média Formandos
Formação Inicial			
“As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviço ao Cidadão” (Presencial)	13	194	90,92 %
“Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos” (Presencial)	19	136	92,37 %
Formação Contínua			
“Gestão de Conflitos” (Blended-Learning)	3	38	87,97 %
“O Atendimento nas Lojas do Cidadão” (eLearning)	2	34	83,65 %
“Gestão de Reclamações” (eLearning)	2	48	83,50 %
“Constituição e Dinâmicas de Equipa” (Presencial)	4	39	87,56 %
“Liderança e Gestão de Equipas” (eLearning)	1	16	87,60 %
“Gestão do Tempo” (eLearning)	3	80	83,70 %
“Desenvolver a Motivação na Equipa” (eLearning)	2	34	90,30 %
“Administração Eletrónica” (Presencial)	26	262	89,49 %
Formação promovida no âmbito de projetos			
Simplex Autárquico - “Administração Eletrónica e Cartão de Cidadão” (Presencial)	6	81	83,20 %
REAL - apoio com “Tutoria Online e Plataforma de Aprendizagem” (Blended Learning)	1	26	82,70 %
Total Ações	82	Total Formandos	Média Global da Apreciação
		988	88,09%

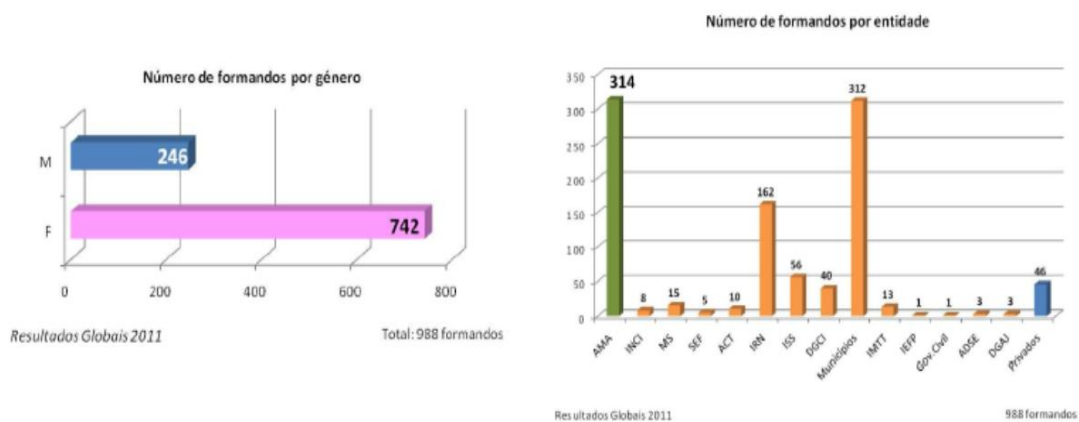
Fonte: Documentação da AMA

Da análise da tabela 3 importa ainda realçar que a Formação inicial foi realizada recorrendo à metodologia presencial tendo abrangido 330 formandos. Na formação contínua, foram utilizadas diversas metodologias: blended-learning – 38 formandos, presencial: 301 formandos e e-learning: 212 formandos. A formação promovida para projetos específicos, o *“Simplex Autárquico – Administração Eletrónica e Cartão do Cidadão”* – metodologia presencial, abrangeu 81 formandos e no *“REAL – Apoio com Tutoria online e Plataforma de Aprendizagem”* – metodologia b-learning, 26 participantes. Podemos concluir que a AMA adaptou as várias metodologias, considerando as várias temáticas em estudo e atendendo às necessidades dos profissionais. Considerando a média global de apreciação por parte dos formandos (988), nas várias metodologias utilizadas, já anteriormente referido foi de 88,09% em toda a formação promovida, o que reflete a excelente aceitação pelas metodologias utilizadas e denota uma excelente aceitação pela utilização das novas tecnologias de informação aplicadas à formação.

Pela análise do gráfico 23 (página seguinte), podemos constatar a formação promovida em 2011, por género (M/F), 246 formandos do sexo masculino e 742 formandos do sexo feminino (gráfico lado esquerdo). Para além da AMA, considerando ainda, as várias entidades parceiras presentes nas Lojas do Cidadão, Lojas da Empresa e Balcões Multisserviços, podemos constatar no gráfico do lado direito o número de formandos por entidade que beneficiaram da formação dinamizada pela AMA.

Assim, da formação dinamizada pela AMA, destaca-se o maior aumento na qualificação dos trabalhadores da AMA - 314, logo seguido dos profissionais dos municípios - 312, do IRN - 162, do ISS - 56, entidades privadas - 46 e DGCI - 40.

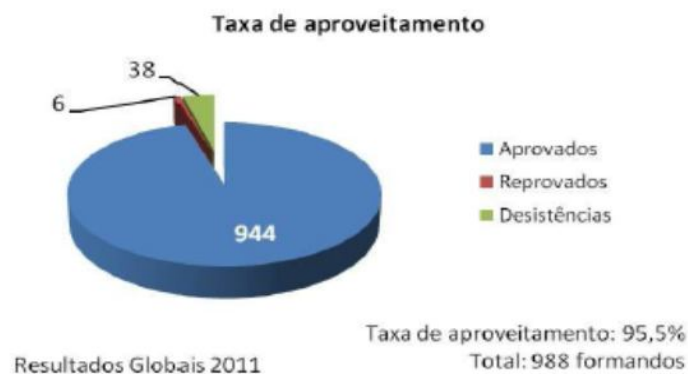
Gráfico 23 – Formação promovida na AMA no ano de 2011 a nível Nacional



Fonte: AMA, documentos internos

Ao analisar o gráfico 24, em termos dos resultados globais em 2011, constatamos que a taxa de aproveitamento considerando a avaliação dos formandos foi de 95,5% (aprovados). No universo de 944 formandos, houve 38 desistências e 6 formandos reprovados. Atendendo à amostra em causa, podemos concluir tratar-se de dados que poderemos considerar muito positivos.

Gráfico 24 – Taxa de aproveitamento na Formação promovida na AMA no ano de 2011 a nível Nacional



Fonte: AMA, documentos internos

No ano de **2012** introduziram-se mais cursos de formação, sendo ministrados 12 cursos diferentes e desenvolvido 105 ações de formação. As metodologias de formação utilizadas foram o b-learning, presencial e o e-learning. Houve um maior incremento no e-learning como metodologia utilizada o que voltou a permitir um acesso maior à formação disponibilizada aos profissionais da AMA, ou das Entidades parceiras, tendo possibilitado abranger **1180** formandos.

3.2.2 Outras implicações resultantes da utilização da metodologia e-learning na organização

Considerando o êxito considerado nas soluções que foram prosseguidas pela AMA na introdução das novas tecnologias aplicadas às metodologias de formação que foi implementando ao longo dos anos, b-learning e e-learning, baseado nas novas tecnologias de informação e comunicação, e pelo reconhecimento exterior, entidades parceiras e outras, originou a que outras organizações, pretendessem saber mais sobre os modelos utilizados e formas de implementação para poderem adotar na sua realidade de formação o modelo utilizado.

Assim, o departamento de formação tem colaborado com entidades (sector público), na análise, desenho e conceção de conteúdos para realidades temáticas completamente diferentes, aconselhando as “boas práticas” implementadas na AMA, partilhando as suas experiências, considerando o seu ponto de partida, mas sobretudo com a experiência acumulada dos anos que passaram e que originou que consolidassem vários conhecimentos na introdução das novas tecnologias aplicadas à formação.

3.2.3 Avaliação de transferência para o posto de trabalho

Para permitir uma análise das formações dinamizadas na área comportamental de 2008 a 2010, do comportamento manifestado pelos funcionários que se encontram em contacto com o público, foi introduzida uma técnica para recolha de informação: o “*Cliente Mistério*” (anexo 10). Assim, através desta técnica pretendeu-se realizar a avaliação da qualidade de atendimento, aplicada por observadores não identificados, que assumem o papel de um cliente que solicita a prestação de um serviço.

Esta teve como objetivo, através da observação de situações reais de atendimento, recolher informações específicas, de acordo com critérios previamente definidos, aferindo comportamentos e aspetos relacionados com a comunicação e postura, entre o atendedor e o utente das Lojas do Cidadão e da Empresa.

O principal objetivo era aferir de que forma os conteúdos transmitidos em contexto de formação foram aplicados no posto de trabalho pelos funcionários das Lojas do Cidadão e das Lojas de Empresa.

Ao nível comportamental é através da observação diária que se consegue perceber a mudança dos comportamentos. Esta formação permitiu que as pessoas tivessem “olhado” de forma diferente para o atendimento e conseguiram mudar comportamentos, embora tenham consciência que a excelência é difícil de alcançar, mas é importante refletir e prosseguir nos princípios chave para realizar excelentes atendimentos.

3.3 O e-learning e o b-learning enquanto processo de desenvolvimento

Após o estudo realizado e considerando toda a informação disponível, quer da análise documental, quer da documentação disponível da Organização, quer ainda das entrevistas realizadas à responsável do Departamento de Formação, anteriormente coordenadora da ação piloto, uma tutora/formadora e de duas formandas, uma coordenadora e atendedora e uma outra como atendedora das Lojas do Cidadão, foi possível aferir que o elearning e o b-learning podem ser ferramentas preponderantes no desenvolvimento e formação contínua dos profissionais.

Os conhecimentos e aplicação de TIC, básicas como sejam o office, a internet, tornam-se elementos chave para que os profissionais possam ter mais facilidade em trabalhar em plataformas de aprendizagem.

A necessidade de inclusão de novas tecnologias de informação aplicadas à formação, em especial o b-learning, demonstrou ser um elemento preponderante na formação contínua dos trabalhadores das Lojas do Cidadão. Pelos testemunhos recolhidos, os entrevistados se a ação fosse presencial não se teriam inscrito na mesma, uma vez que o número de horas era reduzido, não tendo que afastar-se do seu posto de trabalho, sendo que foi uma novidade, mas também a oportunidade de poderem experimentar uma metodologia de formação mista: presencial e e-learning, que os levaram a inscrever-se.

Podemos constatar o que é referido de dois testemunhos diferentes de duas formandas entrevistadas:

“E... nesta ação de formação o que mais me despertou o interesse... acima de tudo como nunca tinha feito nenhuma ação de formação em atendimento, achei que podia ser uma mais valia para a minha formação. Depois porque não era uma ação presencial, não pressuponha que eu me tivesse que deslocar regularmente com bastante frequência fora do serviço para a conseguir fazer. Então achei que seria uma boa aposta já que tínhamos poucas sessões presenciais e que portanto não era necessário afastar-me muito, e por outro lado ter ali a formação ao nível de um clic, era interessante, eu saber também como poderia evoluir ao nível das novas tecnologias porque também não sou muito formada nisso e ver até que ponto é que eu conseguia desvencilhar-me.”...

“...De início foi a novidade, nunca tinha feito uma ação b-learning era sempre tudo presencial, de início foi mesmo a novidade. Depois comecei a aperceber-me de que o facto de não estarmos sempre dentro de uma sala e podermos disciplinar o nosso tempo e tentar intercalar as nossas atividades diárias com a formação era uma mais valia nesta situação.”

Considerando as necessidades de formação e a oportunidade de implementação deste projeto, a coordenadora do projeto referiu que era urgente possibilitar formação aos funcionários, alguns deles já não tinham formação desde 2004, conhecia-se o projeto anterior focado essencialmente na formação inicial, dada a grande descentralização, a um crescimento das Lojas que se previa, havia a necessidade de rapidamente permitir formação aos trabalhadores de norte a sul, tendo mencionado:

“... identificando essas necessidades grandes de formação, de fazer um projeto de formação contínua, mas, que fosse um projeto mais prático, mais flexível a nível temporal e a nível espacial mas, que desse também à organização capacidade de formar tantos profissionais em tempo rápido e em tempo útil, daí surgir a metodologia blend-elearning...”

“...A ideia surgiu exatamente para colmatar as grandes necessidades de formação numa casa com Lojas espalhadas de norte a sul do país...”

Algumas mais valias do projeto mencionadas pela tutora entrevistada pela aposta nesta modalidade b-learning, foi por esta comportar a componente presencial e a componente digital, podendo chegar a todos (considerando a dispersão geográfica) com um conteúdo formativo normalizado e realizado à medida das necessidades de formação conhecidas, face ao que a Organização pretendia modificar, em termos comportamentais. É de salientar alguns testemunhos da tutora sobre esta temática:

“...com um conteúdo formativo normalizado, mas que ao mesmo tempo procurou ter alguns aspetos distintivos que eu acho que foram o seu fator crítico de sucesso e este fator crítico de sucesso foi exatamente não ser uma formação sobretudo teórica, mas uma formação que partia de conteúdos teóricos para situações de uma metodologia situacional e a partir dessas situações procurar então trabalhar que comportamentos é que seriam os ajustados para se ter sucesso nesse atendimento e na interação que se desenvolve com o cidadão... para se tornarem profissionais mais qualificados...”

“... outra mais valia que eu considere que seria extremamente importante que era o contacto entre formandos a nível nacional... numa ação presencial nós só podemos reunir grupos pequenos e muitas vezes com alguma dificuldade de concentrar nesses grupos pessoas das mais diversas proveniências, nas ações b-learning nós podemos então colocar e interagir entre formandos e entre tutor e formandos e dessa forma, a partilha da formação, a partilha de situações, a partilha de dificuldades, a partilha dos sucessos torna-se extremamente mais alargada e por isso é uma mais valia, tanto para os formandos como para o tutor.”

Existiram receios no início por parte das formandas, nunca tinham tido qualquer formação nesta metodologia e tinham algumas desconfianças, se conseguiriam atingir os objetivos e o facto de ser um curso da área comportamental, ainda trazia mais dúvidas, que entretanto se dissiparam reconhecendo como muito válido as mais valias proporcionadas pelas partilhas de experiências com os colegas e tutores nos fóruns colocados à sua disposição. É curioso que as formandas chegam a referir que se fosse um curso presencial não se teriam inscrito. Considerando o testemunho de uma formanda, quanto às mais valias proporcionadas pelo curso importa realçar:

“...De início tive receio de não conseguir atingir alcançar os objetivos, de não me adaptar, mas depois... considero que foi uma mais valia... por ser uma ação de formação mais na

área comportamental sim, realmente podia pensar que a partilha de experiências e a partilha de conhecimento não me levava a alcançar os objetivos porque era o Atendimento nas Lojas do Cidadão... era numa área do atendimento presencial e não fazendo uma formação sobre o atendimento presencial, presencial, poderia levar a não conseguir chegar aos objetivos, mas, não!... porque a partilha de experiências aconteceu, houve entre as colegas e os formadores na altura conseguiram através dos fóruns ... e para sermos mais participativos e ativos..."

A coordenadora da ação refere ainda na entrevista como fatores importantes e de diferenciação desta modalidade de formação (b-learning e e-learning), a flexibilidade possibilitada para apoiar os profissionais permitindo o desenvolvimento das suas competências, a disseminação da formação contínua e em simultâneo para todas as lojas, a partilha de experiências e desafios entre os vários profissionais das Lojas do Cidadão a nível nacional, permitindo ainda uma maximização de custos.

"... através do e-learning através da plataforma de aprendizagem chegar a todas as lojas a todos os profissionais, aos vários níveis, com a vantagem inclusivamente de nós podermos fazer grupos formativos de pessoas pertencentes a várias lojas para troca e partilha de experiências e de desafios... porque nós podíamos tornar a cultura desta rede ainda mais próxima com a partilha e a reflexão e a troca de ideias entre os vários profissionais com o mesmo tipo de desafios mas localizados em diferentes lojas...Havia também o objetivo de alguma forma a área de formação ou a equipa de formação estar também mais perto dos seus profissionais em termos de todas as funções e todos perfis profissionais e poder desta forma responder com soluções mais à medida"...

Algumas das vantagens/pontos fortes identificados para os trabalhadores, pela coordenadora para que frequentassem ações através da metodologia de b-learning foram a dispersão geográfica, a flexibilidade espacial e temporal, o facto de nas Lojas os funcionários trabalharem por turnos, o que necessitava de uma gestão da formação adequada à sua realidade e poderiam gerir o seu tempo de acordo com a sua disponibilidade, a tutoria acompanhada, os fóruns de partilha, o estarem sempre à distância de um click 24 h, entre outros:

"...quem tivesse no turno da manhã podia ter a formação à tarde, e vice-versa. Mas, também quem quisesse dedicar o seu tempo pessoal a desenvolver as próprias competências e a partilhar as ideias com os colegas de outras lojas esta era a metodologia ideal. Inclusivamente por a nossa plataforma de aprendizagem estar aberta sete dias por semana, vinte e quatro horas por dia, toda a semana as pessoas podem fazer ao seu próprio ritmo..." , A questão do fórum e das dinâmicas... desafios práticos aos formandos coisas do seu dia a dia para eles em conjunto encontrarem soluções. Esta é uma grande vantagem para uma organização é uma formação "indoor", formação interna, é uma formação específica feita de nós para nós..."

Atendendo ainda ao testemunho da coordenadora do curso uma das desvantagens que se identificou no início da ação foi o facto do público alvo ser constituído por profissionais com diferentes competências ao nível da informática, como utilizadores de office e internet, mais habituados a utilizarem as aplicações específicas da sua entidade. Contudo, esta desvantagem, originou que, após um impacto inicial, estes formandos desenvolvessem as suas competências nestas tecnologias. Como foca a coordenadora da ação:

"...muitos profissionais de vários níveis de habilitação, muitos profissionais cuja toda a sua experiência formativa foi sempre presencial e estas novas metodologias para muitos deles

era uma novidade muito grande... a própria literacia digital de muitos profissionais era abaixo do normal... utilização de softwares específicos para as suas entidades e para o atendimento...a nível do office e a nível inclusivamente da internet e do email não estava em vários profissionais muito enraizada inclusivamente, o que acabou por permitir desenvolver essas competências... útil para os próprios profissionais e foi um grande impacto para a organização porque houve de facto a melhoria dessas competências...”

A coordenadora refere ainda que foi possível que os profissionais ultrapassassem os seus receios de trabalharem com o apoio das novas tecnologias, tendo aumentado as suas competências na área comportamental, mas também ao nível informático.

A estratégia adotada foi na sua opinião a mais indicada, uma vez que sendo a formação realizada à medida, os profissionais no desenvolvimento do curso, em diversas etapas da formação, reviam-se nos casos que lhes eram dados a comentar:

“... foi com vários profissionais da casa, concebemos uma solução à medida indo... buscando muito as práticas na casa para os próprios destinatários se reverem naquilo que era a formação que estava a ser dada porque foi uma formação completamente feita à medida...”

Após a tomada de decisão estratégica da Organização, em proporcionar a formação contínua aos seus trabalhadores, através da metodologia b-learning, importa referir como fatores de sucesso para implementação do b-learning, o envolvimento da direção e outros agentes decisores do Organismo, sendo oportuno relatar o que a responsável do Departamento de Formação da AMA referiu aquando da entrevista:

“Outros pontos que aqui podemos referir também como fortes é o grande envolvimento, quer da direção desde o início do projeto, o envolvimento da direção e da estratégia, são verdadeiramente importantes...”

A utilização da metodologia de b-learning também permitiu ser um instrumento estratégico para o conselho diretivo, transmitir para os profissionais, quais os princípios e missão da Organização, como referiu a coordenadora do projeto:

“...o e-learning permite isso permite-nos estar em contacto com todos os nossos potenciais... ser um instrumento estratégico para o conselho diretivo da casa, na medida em que através desta metodologia nós podíamos passar os tais princípios a visão, a missão, mas também podíamos passar conteúdos formativos que eram considerados essenciais ao longo do ano passar de uma forma rápida aos profissionais em termos latos...”

Atendendo ao testemunho da coordenadora, desde a ação piloto que com o envolvimento dos destinatários da formação, coordenadores e outras equipas se realiza o levantamento das necessidades específicas de formação dos Recursos Humanos da AMA, para que o Departamento de Formação possa a par e passo adequar a sua oferta formativa às mudanças necessárias para uma resposta rápida e eficaz da Organização às exigências do meio envolvente.

“...Porque a Organização pretende ser uma Organização que responda rapidamente às mudanças, às exigências dos cidadãos... que prepara os seus profissionais para reagir com qualidade aos desafios que eles têm diariamente...”

Foi também referido que tendo como base o desenvolvimento de três tipos de competências: competências técnicas (quer na área comportamental, quer na área técnica com recurso à informática), competências sociais e competências pessoais. O desenvolvimento destas competências permitiu aos profissionais sentirem *“muito mais motivação para o trabalho que estão a desenvolver”*.

Reforçou ainda que a formação levada a cabo pela Organização teve como ponto positivo o facto de despertar nos profissionais uma autoavaliação mais consciente:

“...A formação fez também com que as pessoas tenham mais consciência dos seus pontos fortes e dos seus pontos a melhorar.”

Desta forma, os profissionais poderiam *“dar muito mais de si e obter muito mais da organização”*, concluindo que se trata de uma *“organização que tem que primar pela qualidade primar pela inovação e estar sempre aberta às mudanças”*.

Ainda no âmbito dos objetivos a atingir pela organização, através desta ação piloto, pretendeu-se aferir outra informação para dar corpo ao processo formativo que se pretendia dinamizar na organização. Assim, foi destinado a vários profissionais de diferentes categorias para aferir a reação dos trabalhadores às novas metodologias, necessidades de formação (realizados balanços de competências, analisando perfis de competências) para poder responder ambas necessidades, da organização e dos profissionais, disso também nos faz referência a coordenadora da ação:

“...foi destinado a vários profissionais das várias categorias ou funções na casa. Para precisamente nós termos logo desde o primeiro ponto, perceber a reação das pessoas às novas metodologias de formação... equipa de formação podermos adaptar os nossos conteúdos programáticos e metodologias às várias pessoas... portanto qualquer curso é feito... pressupostos da organização porque é sempre percebendo junto da direção quais são os objetivos estratégicos e junto das pessoas que estão no terreno quais são as necessidades locais que são necessárias responder...”

Quanto a outro fator de sucesso na implementação de ações b-learning, destacamos também a qualidade dos conteúdos utilizados, motivação e mobilização dos formandos, atendendo à realidade das Lojas do Cidadão e através da formação conseguir da parte dos mesmos comportamentos mais adequados, importa salientar a entrevista realizada a uma das tutoras também conceutora dos conteúdos pedagógicos:

“...O grande desafio foi portanto conseguir produzir um conteúdo formativo que não tendo formador em presença junto dos formandos para exercer a sua persuasão, a sua influência e... e mobilização para os motivar para o comportamento adequado àquilo que deve ser o atendimento profissional, o que mais me despertou o interesse foi de facto o desafio de produzir um documento formativo digital que pudesse funcionar ele próprio

como um instrumento atrativo, mobilizador e sobretudo muito prático do ponto de vista daquilo que era a realidade de atendimento das lojas do cidadão e através disso mobilizar os formandos e motivá-los para o comportamento mais adequado, ou seja, para poderem refletir sobre os seus pontos fracos e os seus pontos fortes e a partir daí fazerem um projeto, um plano de desenvolvimento pessoal...”

Para além do envolvimento da direção tem que existir uma equipa multidisciplinar, com várias competências, conhecimentos e experiências diversas: diferentes pontos de vista (profissionais do terreno com conhecimentos das reais necessidades identificadas, quer seja pelas chefias das Lojas/Entidades e/ou atendendo aos destinatários da formação). A AMA envolveu vários profissionais diferentes e entidades externas para conceção dos produtos multimédia que pretendiam ter como produto final.

Atendendo à entrevista realizada à tutora da ação, esta apresenta-nos uma diferenciação das aprendizagens em ambiente b-learning, contrapondo com a modalidade de formação presencial, na área comportamental, salientando a mais valia da interação cara a cara com o formando orientando toda a sua ação (ação/reação) permitindo motivar o formando para que este possa alterar aspetos do seu comportamento, com o b-learning vai possibilitar abranger todos os formandos com um conteúdo formativo normalizado (beneficia componente presencial e e-learning). No entanto foca que a relação que se estabelece entre formando e o tutor é numa base de relação ou interação em atraso (fóruns), não é em tempo real e há o risco de não se conseguir motivar o formando a um nível elevado para alterarem os seus comportamentos e se tornarem profissionais mais qualificados... exceptuando os chats e os momentos de interação presencial, em que existe um contacto direto.

“Na metodologia presencial... interação permanente e cara-a-cara com o formando, e... nós vamos orientando e dirigindo toda a ação de formação, com base na ação-reação... influenciar o formando... motivá-lo para poder alterar alguns aspetos do seu comportamento... formato de b-learning, que têm componente presencial, mas também a componente digital... mais valia do b-learning é de facto poder chegar a todos os formandos... quando temos uma dispersão geográfica muito grande... com um conteúdo formativo normalizado... procurou ter alguns aspetos distintivos... foram o seu fator crítico de sucesso... foi exatamente não ser uma formação sobretudo teórica, mas uma formação que partia de conteúdos teóricos para situações de uma metodologia situacional e a partir dessas situações procurar então trabalhar que comportamentos é que seriam os ajustados para se ter sucesso nesse atendimento e na interação que se desenvolve com o cidadão”.

Considerando ainda entrevista à tutora da ação importa ainda acrescentar a importância que esta focou sobre a metodologia utilizada b-learning, ter permitido que vários formandos de vários pontos do país interagissem entre si, partilhassem as suas vivências de trabalho nas Lojas do Cidadão, tratando-se de uma metodologia muito eficaz num contexto de uma organização de grande dispersão geográfica.

Já considerando os testemunhos das entrevistas realizadas às formandas, sobre a diferenciação das aprendizagens em ambiente b-learning, contrapondo com a modalidade de formação presencial, na área comportamental, estas consideraram poder aprender com estas ações, através de todos os recursos que eram facultados através do computador, fazendo despertar para situações que não conseguiriam de outra forma, importa realçar o testemunho de uma formanda:

“...faz-nos despertar para situações que possivelmente sem ela não conseguíamos, eu dei por mim muitas vezes a constatar que aquilo que estava a ser pedido e que aquilo que eu via nas diversas quadros que nos foram apresentados era o que acontecia... e que era o que não devia de acontecer... achei sim senhora que era uma mais valia para mim porque me fez despertar para outras consciências que eu não tinha. E aliás eu nunca tinha feito uma ação de formação a nível de atendimento, apesar de ter algumas noções, daquilo que pode e não pode ser feito, deve e não deve ser feito, em concreto não sabia nada, não fazia a mínima ideia...”

Considerando ainda a mesma entrevistada, relativamente à diferenciação das aprendizagens em ambiente b-learning, contrapondo com a modalidade de formação presencial, na área comportamental, esta apontou o facto de que se formação fosse presencial teria que ser uma ação muito longa, o b-learning possibilitou que através do computador fossem explorados os materiais pedagógicos e a partilha de ideias com os colegas ao longo do tempo e de uma forma que dificilmente o seria se fosse uma ação presencial, a sua gestão de tempo e o gosto em poder ir à plataforma quando tinha disponibilidade, especificando o que mais a marcou:

“... Mas acho que o facto de nós nos computadores termos cenários, digamos assim, pequenas peças de teatro, a dar-nos a imagem daquilo que podia acontecer e daquilo que não devia acontecer, é muito boa. E nas presenciais possivelmente não acontece... a acontecer obrigava então a que houvesse muitas sessões presenciais e muitas interações... e ali não... ali acho que todos nós gostam de cinema e o facto de ver aqueles bonecos animados ali a dar os seus contributos e a apresentar cenários aquilo que acontece numa loja do cidadão... que as competências mais marcadas nessa formação foi a análise circunstanciada e de tudo aquilo que poderia acontecer na LC desde a sua abertura que é sempre também problemática, às mudanças de turno... e, talvez fosse nesses cenários de atendimento que se conseguiu ter uma outra abordagem dos aspetos de tudo aquilo que importa realçar aqui no atendimento, a importância do primeiro contacto... o facto de algumas pessoas virem desconfiadas... mas que devemos saber qual a atitude certa a tomar em todas essas cenários que temos todos os dias e a toda a hora.... e essa partilha entre todos e o dar opiniões, o relatar situações que acontecem... até que ponto experiências e opiniões dos outros nos podem ajudar também a conseguir passar para o utente que está do outro lado à espera de uma solução possível e educada... portanto conseguir resolver as coisas e isso foi importante ao nível do b-learning porque era fácil as pessoas iam tinham gosto em ir à plataforma... deixar as suas opiniões deixar os pontos de vista, e dizer aconteceu isto e foi resolvido desta maneira, e isso é importante...interagir com tanta gente e, é-nos útil isso e poder estar a fazer isso num cantinho na nossa casa... eu estou ali em frente a um computador e a fazer uma formação, mas até me estou a divertir... daquela ideia de escola... isso é positivo.”

Atendendo à coordenadora da ação e atendendo às aprendizagens, motivação e conhecimentos partilhados, esta referiu que foram confrontados com reações muito positivas de pessoas que

nunca tinham beneficiado de formação nesta metodologia e ficaram adeptos da mesma, por esta permitir uma grande flexibilidade, pessoas com uma vida familiar mais complicada, com filhos, conseguiram gerir melhor o seu tempo e dedicar à formação tempo para a partilha de ideias, tirar dúvidas, construir soluções para os seus desafios do dia a dia, tornando-se um espaço de verdadeiras comunidades de práticas, apontando “...comunidades de práticas, comunidades de experiência que nós demos o nosso ponto de partida na formação com os fóruns e a partir daí as pessoas criam novas ideias e criam novas soluções, e criam de alguma forma novos colegas não só aqueles que têm no dia a dia na sua loja, mas com outras lojas...”

Considerando a tutora da ação atendendo às aprendizagens, motivação e conhecimentos partilhados na ação, esta focou que o nível de motivação foi crescendo, os profissionais estavam apreensivos, até porque tinham que utilizar as novas tecnologias e alguns não se sentiam muito à vontade, mas com o tempo ganharam confiança e tiveram facilidade em manusear a plataforma de aprendizagem, conseguindo atingir os objetivos da formação, como relatou:

“... de não saberem utilizar a plataforma formativa, e portanto, tinham algum receio ... com o apoio dos tutores e até dos colegas que sabiam mais, durante o percurso formativo notou-se de facto uma grande evolução, não só na destreza como utilizavam e participavam nas atividades pedagógicas, e na destreza de utilização da plataforma, através dos fóruns e dos chats, como se notou um gradual aumento da motivação para a formação... as pessoas foram gostando cada vez mais, foram-se envolvendo cada vez mais e quando chegámos à ação presencial... as ações presenciais... mostraram de facto que o nível de motivação, o nível de interesse e o nível de envolvimento dos formandos foi sempre crescendo, e no final da formação as pessoas estavam realmente entusiasmadas com a formação e estavam realmente entusiasmadas em... melhorarem o seu comportamento, em terem comportamentos mais eficazes... e portanto, estavam realmente empenhadas em serem de facto profissionais de excelência...”

Relativamente aos testemunhos das formandas, atendendo às aprendizagens, motivação e conhecimentos partilhados na ação, estas consideraram que houve muito mais partilha daquela que seria possível numa sessão presencial, houve marcos importantes que ainda hoje recordam, da forma como foram abordados e explorados os conteúdos e ideias chave que ficaram memorizados:

“...Houve muito mais partilha. Eu sei que ainda hoje não sei se isso ia acontecer se fosse uma ação presencial, porque a motivação foi diferente e logo a motivação... quando estamos a fazer alguma coisa que nos dá muita motivação, ficamos com muita informação retida. Ainda hoje, coisa que não acontecia antes da formação... eu digo obrigada nós... o olhar para as pessoas, o olhar nos olhos, lembro-me que também foi partilha nos fóruns das pessoas... os mais velhos lembro-me de estarem a partilhar nos fóruns... como é que atendiam, o que é que faziam, a troca de experiências. Lembro-me ainda... tenho a imagem das fotografias que via na plataforma, das bancadas de atendimento desarrumadas, e que não poderia ser... a imagem que aquilo dava... e contribuiu imenso para a melhoria do meu atendimento...”

3.4 Orientações futuras

Importa referir que se tratou de uma experiência com êxito, a introdução do b-learning na formação contínua dos profissionais, na área comportamental “O Atendimento ao Público nas Lojas do Cidadão”, contudo, tendo em presente o testemunho de uma das tutoras do curso piloto, é de salientar que esta modalidade só em e-learning, não teria no seu ponto de vista, os mesmos efeitos nas aprendizagens dos formandos, considerando que a interação com os outros é muito baseada na escrita e não no olhar e do toque, o que é de extrema importância ao nível da formação comportamental:

“...As metodologias de formação e a decisão sobre qual a metodologia a adotar, na minha perspetiva, dependem muito de que tipo de formação, que tipo de conteúdos é que vamos querer, portanto, passar, ou ministrar. E se nos... se falarmos no aspeto, neste campo da formação comportamental... eu diria que há, portanto, formações que têm vantagem em terem uma metodologia b-learning, eu não advogo as metodologias puramente e-learning, porque o comportamento é algo que é intrínseco à pessoa, não é? E algo que seja intrínseco a nós... do que, e que queremos que seja alterado para melhor... do meu ponto de vista, exige sempre uma interação em presença direta com o outro. As relações interpessoais do meu ponto de vista não podem ser só digitais, até porque nessas interações digitais, e nós vemos que hoje a problemática dos “facebook” e das redes sociais, têm efeitos negativos no próprio ser humano, e portanto o contacto só pela, pelas tecnologias da informação leva a que as pessoas também se isolem...”

“...E a sua interação com os outros é sempre numa base da escrita e não do olhar e do toque, e portanto, acho que isso é importante do ponto de vista das relações interpessoais e do... do comportamento. Por isso eu diria que nós decidimos por metodologias de formação na área da formação comportamental, na minha perspetiva, devem sempre ter a componente presencial...”

Fazendo o balanço da formação ministrada pela AMA no período de 2008 a 2012, foi acontecendo uma evolução que é normal e ajustando as ofertas formativas consoante os públicos-alvo, sendo que dependendo de tratar-se de formação inicial ou contínua e as temáticas a abordar foram utilizadas várias metodologias: Presencial, exclusivamente e-learning, b-learning, atendendo ao testemunho da coordenadora do Departamento de Formação, entrevistada:

“...De facto o sucesso do e-learning e dessa metodologia blend-learning inicialmente foi muito bom e ultrapassou as expetativas, houve muitos aspetos que tiveram que ser melhorados, naturalmente, porque nós temos um grupo de profissionais muito díspar em termos de habilitações, mas também em termos de funções e em termos de exigências profissionais e portanto fomos ajustando as nossas metodologias e as nossas técnicas e estratégias formativas de acordo também com os vários públicos. Mas, gradualmente nós conseguimos passar facilmente do blend-learning para o e-learning portanto por volta de 2010, em 2008 e 2009 claramente tudo em b-learning. Em 2010 conseguimos fazer já só cursos em e-learning, totalmente e-learning, porque muitos dos nossos profissionais...em 2011 estava completamente implementado o e-learning...”

A organização pretende enveredar por outros caminhos, nomeadamente a autoformação e o mobile learning, como comunicou a Diretora do Departamento na sua entrevista:

“...Agora em 2012 começámos a fazer o teste para outra área que é a autoformação...”

“...Mas, vamos enveredar também por outras metodologias, nomeadamente estamos a estudar um projeto, isto é completamente recente, que é na área do mobile learning...”

A Diretora refere que a autoformação é uma metodologia com potencial para ser aplicado na formação dos trabalhadores, por exemplo, na área do atendimento, tendo sido testada na aplicação de novas ferramentas, como foi o caso do *“Sistema de Informação de Gestão do Atendimento”*. Durante a entrevista, refere ainda que estas áreas adaptam-se bem à autoformação, uma vez que não precisam de um *“acompanhamento muito forte, e de uma tutoria muito ativa”* e por outro lado, salienta o facto desta metodologia promover nos trabalhadores a aposta em si próprios, *“na sua autoformação”*.

Relativamente ao mobile learning, a Diretora do Departamento revela a intenção de introduzir esta metodologia num futuro próximo, referindo que já iniciaram um projeto neste sentido, embora ainda esteja numa fase muito *“embrionária”*, e que pretendem alargar a equipa de formação com uma *“bolsa de formadores internos”*.

É objetivo da AMA solicitar aos profissionais da casa com experiências técnicas em várias áreas do conhecimento para continuar a construir novas ações de formação, realizadas à medida das necessidades de formação emergentes na Organização e que possibilite que a cultura e o conhecimento da AMA e se perpetue no tempo:

“...vamos buscar agora o conhecimento e know how da casa, prepararmos essas pessoas, quem não tem competências pedagógicas.... a metodologia é a gestão do conhecimento na casa, essa é o grande foco para o futuro nós irmos buscar os profissionais, quer coordenadores, quer técnicos.... Esse é o nosso passo seguinte. Manter o conhecimento dentro da casa. Para depois podermos passar para a fase do coaching, mas, isso a seu tempo...mas... pensamos que em 2013...”

CONCLUSÕES

A formação contínua no contexto das organizações constitui-se como uma das ferramentas mais importantes das organizações para assegurar o desenvolvimento de competências do seu potencial humano de modo a garantir a sua competitividade. A necessidade de adequar estratégias e modalidades de formação aos atuais contextos de competitividade e de mudança, tem conduzido as empresas numa busca de modelos de formação menos tradicionais, que assegurem a aprendizagem e uma melhoria da eficácia do desempenho dos trabalhadores, ao mesmo tempo que se possibilitem encontrar resposta a conjunto de constrangimentos que dificultam o acesso à formação, nomeadamente, a dispersão geográfica, a falta de tempo e os custos associados às deslocações dos trabalhadores para frequentarem ações de formação (Cardim, 2005; Armstong, 2009; Piskurich, 2003).

Este foi precisamente o contexto que despoletou a investigação desenvolvida e apresentada nesta dissertação na AMA, que promoveu e implementou uma ação de formação comportamental na modalidade de b-learning. Assim, o objetivo do presente estudo é analisar a importância da formação b-learning, enquanto instrumento de desenvolvimento dos trabalhadores nas Lojas do Cidadão.

Na Organização em estudo pode-se concluir que a inclusão de novas Tecnologias na Formação demonstrou ter sido uma estratégia adequada para suprir as necessidades de formação da mesma, pelo impacto que teve na Organização e nos profissionais da mesma entre 2008 e 2012.

No estudo realizado estavam subjacentes diversos objetivos específicos. Deste modo, pretendeu-se averiguar, em primeiro lugar, a necessidade de inclusão de novas tecnologias aplicadas à formação contínua dos trabalhadores, em segundo lugar identificar as vantagens e desvantagens da metodologia b-learning na formação, na ótica dos trabalhadores e das organizações. Pretendeu-se ainda, comparar as aprendizagens em ambientes e-learning com outras modalidades de formação e caracterizar as aprendizagens dos trabalhadores, a sua motivação e conhecimentos partilhados em ambientes virtuais.

Relativamente ao primeiro objetivo específico foi possível apercebermo-nos, ao longo do estudo que, com a inovação da introdução da metodologia de formação, o b-learning, e que os resultados positivos obtidos incentivaram a disseminação deste tipo de metodologia formativa, assim como permitiu e incentivou a integração de modalidades de novas modalidades de formação, especificamente, o e-learning e, mais recentemente a autoformação, por permitirem ir ao encontro das necessidades de formação da organização no contexto de descentralização geográfica e de restrições orçamentais que a caracterizam.

Quanto ao segundo objetivo específico, o estudo permitiu identificar como vantagens da utilização do b-learning, a flexibilidade temporal e espacial, formação ao próprio ritmo, desenvolvimento de competências comportamentais e informáticas, acompanhamento personalizado, aprendizagem individualizada, partilha de informação entre profissionais de diferentes Lojas do país, um forte potencial de disseminação da missão, valores e cultura das Lojas do Cidadão e criar uma rede social. Por outro lado, o estudo evidenciou algumas desvantagens desta metodologia, a autodisciplina dos formandos, a participação nas sessões síncronas, a auto motivação e os formandos terem poucos conhecimentos de informática o que inicialmente dificultou a exploração da plataforma de aprendizagem e atividades pedagógicas a desenvolver, a comunicação a distância não ser por vezes em tempo real, factores que foram sendo ultrapassados.

Apesar das vantagens e desvantagens para a organização, procedemos a uma análise dos pontos de vista dos participantes das ações de formação, o que nos permitiu validar que estes perceberam e identificaram um conjunto de vantagens das quais destacamos a melhoria das suas competências ao nível comportamental e informático, sendo que a sua motivação foi crescendo ao longo do curso e a partilha de informação com os colegas, permitindo ganhos significativos na sua formação.

A eficácia da ação de formação desenvolvida em b-learning foi igualmente analisada neste estudo e os resultados obtidos evidenciaram que o grau de eficácia da formação foi superior, aquela obtida em ações de formação presencial, no contexto da formação realizada na AMA. Pretendeu-se ainda, comparar as aprendizagens em ambientes e-learning com outras modalidades de formação e caracterizar as aprendizagens dos trabalhadores, a sua motivação e conhecimentos partilhados em ambientes virtuais.

Com base nos dados recolhidos, particularmente, através das entrevistas, foi ainda possível aferir das aprendizagens, motivações e conhecimentos adquiridos e partilhados mais relevantes entre os participantes da ação de formação estudada. Os profissionais afirmaram ter conseguido atingir os objetivos, tentam aplicar diariamente as aprendizagens realizadas, focaram a importância dos conteúdos, de se reverem nos cenários (estarem atentos e mais despertos, ao que devem ou não fazer no atendimento aos cidadãos) nas suas experiências do dia-a-dia, a partilha e troca de experiências com os diferentes colegas das diferentes lojas para encontrar soluções conjuntas, como a tutoria atenta contribuiu para a concretização dos objetivos e a ficarem fãs desta metodologia de formação.

Considerando os objetivos a atingir, a metodologia utilizada possibilitou a recolha de dados através da análise bibliográfica e estudo de caso, tendo por base a análise documental da empresa, as entrevistas semiestruturadas realizadas o que nos permitiu concluir que o curso piloto superou as expectativas da organização e dos profissionais que beneficiaram da formação. Face aos objetivos definidos, esta ação de formação b-learning “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”,

revelou ser uma opção estratégica dos recursos humanos da AMA ajustada às necessidades de formação da organização à data de realização do curso bem como nos anos subsequentes. Permitiu ainda o crescimento da Organização que, através da criação de um Departamento de Formação, com o objetivo de desenvolver e suportar as atividades de formação interna.

O impacto destes resultados sugere que a formação b-learning poderá ser uma opção a ser tomada por Organizações que pretendam qualificar os seus Recursos Humanos e têm características semelhantes, entre estas apontamos a dispersão geográfica e a rapidez com que necessitam de permitir a formação aos seus trabalhadores.

Do impacto positivo desta experiência foram implementadas outras ações de formação em e-learning. Não nos detivemos aprofundadamente sobre os resultados obtidos por esta outra modalidade, contudo, os dados sugerem uma maior eficácia e maior satisfação da formação b-learning. Porém, sugerimos um aprofundar desses dados num outro estudo.

Pelos anos já decorridos desde o surgimento da ideia à implementação do Curso da ação piloto, uma das limitações do estudo teve a ver com o afastamento temporal dos entrevistados face à experiência de formação, uma vez que alguns deles já não tinham presente todas as suas vivências da ação (entrevistas realizadas em 2012).

O facto da investigadora pertencer à Organização e ter feito parte da equipa de arranque deste projeto originou a que fosse mais difícil o distanciamento em termos de investigação, em algumas fases do estudo.

Considerando a evolução verificada desde a criação do grupo de trabalho para implementação das novas tecnologias aplicadas à formação através das modalidade de b-learning, considerando as necessidades prementes de formação contínua e inicial dos colaboradores da AMA e posteriormente à intervenção do Departamento de Recursos Humanos da Organização, entretanto criado, para entre outras atribuições e projetos viabilizar a formação inicial e contínua dos colaboradores da AMA e Parceiros, era importante analisar como atualmente é percecionada a formação, por parte dos profissionais, coordenadores e outros intervenientes, tendo por base as novas metodologias de formação que foram sendo introduzidas: e-learning, autoformação e mobile learning.

Face à diversificação da modalidade de b-learning analisada nesta dissertação, para modalidades e formação e-learning e autoformação, sugere-se igualmente que um estudo comparativo que permita à Organização validar o grau de eficácia de cada uma delas. A formação e-learning é mais económica e rápida de implementar que a formação b-learning, mas será igualmente eficaz?

BIBLIOGRAFIA

- A Cerveira, P. (2011). A gestão do conhecimento pelo uso de plataformas de e-learning para organizações geradoras do conhecimento. *VII Congresso Nacional da Excelência na Gestão*. Rio de Janeiro.
- Armstrong, M. (2009). **Armstrong's handbook of human resource management practice** (11th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Bardin, Laurence (1991). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70
- Bressan, F. (2000). **O Método do Estudo de Caso**. Obtido em 13 de Jan de 2012, de Administração Online: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm
- Câmara, B. Pedro, Guerra, Paulo Baldeira e Rodrigues, Joaquim Vicente (2001) **Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, 4ª edição, Publicações D. Quixote.
- Cardim, José (2005). **Formação Profissional: problemas e políticas**. Lisboa, ISCSP.
- Carneiro, R. (Coord) (2003). **A evolução do e-learning em Portugal: contexto e perspectivas**. Lisboa: INOFOR.
- Carneiro, R. (2008). Visão prospectiva. *E-avaliar: guia para a avaliação do elearning nas organizações em Portugal*, Lisboa: Novabase, pp.11-14.
- Cerveira, P. (2011). A Gestão do Conhecimento pelo uso de Plataforma de e-learning para organizações geradoras de conhecimento. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*
- Curvello, João José de Azevedo. Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. São Paulo: 2001. *Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo*, São Paulo, 2001
- CIME. (2001). Terminologia de Formação Profissional: Alguns conceitos de base - III. Lisboa: *Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional*.
- CIPD - *Chartered Institute of Personnel and Development* (2011). Focus on e-learning (online). Survey Report. London. CIPD. Available at: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/focus-e-learning.aspx> (acedido em 12 dezembro 2013)
- CIPD - *Chartered Institute of Personnel and Development* (2013). Obtido em 10 de Dez de 2013, de <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/e-learning.aspx>

- Coutinho, C. P., & Chaves, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. *Revista Portuguesa de Educação*, 15 (1), pp. 221-243.
- Demo, P. 2001. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. Papirus, Campinas.
- Diário da República, Presidência do Conselho de Ministros, Decreto-Lei nº 43/2012 de 23 de janeiro de 2012 (artigo 3º, alínea e)
- Diário da República, Resolução do Conselho de Ministros, nº 89/2010 de 17 de novembro de 2010 (número 2, alínea c) e nº 3)
- Duarte, J. B. (2008). *Estudos de caso em educação: Investigação em profundidade com recursos*. *Revista Lusófona de Educação*, 11, pp. 113-132.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). *Interviewing: The art of science*.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.3. São Paulo, Maio/Junho 1995, pp. 20-29.
- Gomes, M. (2005a). E-Learning: reflexões em torno do conceito. *Challenges'05: Actas do Congresso Internacional sobre Tecnologias da Informação e Comunicação na Educação*. Braga: Centro de Competência Nónio Século XXI da Universidade do Minho, pp. 229-236.
- Gomes, M. (2005b). Desafios do e-learning: do conceito às práticas. In *Desafios do e-leIn Actas do VIII Congresso Galaico Português de PsicoPedagogia*. Braga: CIEd/IEP/UM, pp. 66-76..
- Imaginário, L. (2004). Andragogia. (IEFP, Ed.) *Revista Formar*, 46/50, pp. 3-9.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). **Evaluating training programs: the four levels**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lagarto, J. R. (2009). Avaliação em e-learning. *Educação, Formação & Tecnologias*; vol.2 (1), pp. 19-29.
- Lagarto, J., & Mineiro, A. (Junho de 2011). O b-learning ao serviço da educação da comunidade surda. *Indagatio Didactica*, 3(2), pp. 144-155.
- Lencastre & Chaves, José Henrique (2005). O b-learning como metodologia de aprendizagem: um estudo para a sua utilização na disciplina de Tecnologia Educativa. *Actas do Congresso Galaico-Português de Psicopedagogia*. Braga: Universidade do Minho, pp. 2673-2684.

- Lencastre & Chaves, J. (2005). O b-learning como metodologia de aprendizagem: um estudo para a sua utilização na disciplina de Tecnologia Educativa. *Actas do Congresso Galaico-Português de Psicopedagogia*. Braga: Universidade do Minho, pp. 2673-2684.
- Lopes, A., & Picado, L. (2010). **Formação profissional contínua: da qualificação individual à aprendizagem organizacional**. Edições Pedagogo.
- MacDonald, J. (2008). **Blended Learning and Online Tutoring** (2th ed.). USA: Gower.
- Mason, R., & Rennie, F. (2006). **E-learning: the key concepts**. London & New York: Routledge.
- Magano, J., Castro, A. V., A., & Carvalho, C. V., C. (2008). O e-Learning no Ensino Superior: um caso de estudo. *Educação, Formação & Tecnologias-ISSN 1646-933X*, 1(1), 79-92., 1(1), pp. 79-92.
- Marques de Melo, Duarte (Org.). **Memória das ciências da comunicação no Brasil: os grupos do Centro-Oeste**. Brasília: UniCEUB, 2001.
- Mclsaac, M.S. & Gunawardena, C.N. (1996). Distance Education. In D.H. Jonassen, (ed.) **Handbook of research for educational communications and technology: a project of the Association for Educational Communications and Technology**. New York: Simon & Schuster Macmillan, pp. 403-437.
- Meignant, A. (2003). **A gestão da Formação** (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Miranda, P. R. (2002). E-Learning aqui e agora. *Revista T&D*, Novembro 2002. São Paulo: ASTD,
- Missão para a Sociedade da Informação (1997). **Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal**. Ministério da Ciência e da Tecnologia
- Okada, A. & Santos, E. (2003). Articulação de saberes na EAD: por uma rede interdisciplinar e interativa de conhecimentos. *Comunicação apresentada no X congresso Internacional de Educação a Distância*, ABED 2003. Porto Alegre, Brasil.
- Pádua, E. M. (2004). **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas-SP: 10ª. Ed. Papirus.
- Peart, A. (2003). How Does One Guide the Learner in Online Learning? 4th *Annual LTSN-ICS Conference*. NUI: Galway
- Pimenta, P., & Baptista, A. (2004). Das plataformas de e-learning aos objectos de aprendizagem. In A. Pimenta, **E-Learning Para E-Formadores**. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua, pp. 97-111.
- Pina e Cunha, M., & et al. (2008). **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Sílabo.

- Piskurich, G. (2003). **The AMA handbook of e-learning: Effective design, implementation, and technology solutions.** (G. M. Piskurich, Ed.) AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Revista Quadrante*, 3 (1), pp. 3-18.
- Phillips, J. (2003). **Return on investment in training and performance improvement Programs**, (2ª ed.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Punch, K. (1998). **Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches.** London: Sage Publications.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2005). **Manual de investigação em ciências sociais**, (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, Jr. (2001). **E-learning.** São Paulo: Makron Books.
- Reddy, V., & Srivastava, M. (2002). From Face-to Face to Virtual Tutoring: Exploring the Potential of E-Learning Support. *The Virtual University Gazette*, pp.11-22.
- Rooney, J. J. & Scott, W. (2003). E-learning: a primer. *The Journal for Quality and Participation*, v. 26, n. 4, Cincinnati, USA: AQP, p. 4.
- Rosenberg, M. J. (2001). **E-learning: strategies for delivery knowledge in the digital age.** New York: McGraw Hill.
- Rosenberg, M. J. (2006). **Beyond e-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning and performance.** San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Salomon, G. (2000). **E-moderating: the key to teaching and learning online.** London: KoganPage.
- Santos, A. (2002). **Ensino a distância & tecnologias de informação.** Lisboa: FCA.
- Schirato, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários.** São Paulo: Atlas, 2000
- Shute, S. (2004). E-learning and quality: a marriage made in heaven. *Customer Inter@ction Solutions*, v. 22, n. 8. Norwalk, p. 46.
- Singh, H. & Reed, C. (2000). Demystifying elearning standards. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34-2. GB: MCB UP, pp. 62-65.
- Stewart, T. A (1997). **Intellectual capital: the new wealth of organizations.** NY: Doubleday.

- Tinsley, J. D. (1992). **Focus group. Impact of Informatics on the organization of education.** Amsterdam: Elsevier Science Publisher.
- Tham, C. M. & Werner, J. M. (2005). Designing and evaluating e-learning in higher education: a review and recommendations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 11, n.2. Flint, p. 15.
- Trindade, A. R. (1992). **Distance education for Europe: terms of reference for a european distance education structures.** Lisboa: Universidade Aberta.
- Ventura, M. M. (2007). *O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Wenger, E (1998). **Communities of practice: learning, meaning and identity.** Cambridge: University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). **Cultivating communities of practice.** Harvard Business School Press.
- Wenger, E. (2011). **Communities of Practice - a brief introduction.** Obtido em 23 de 11 de 2013, de <http://wenger-trayner.com/theory>.
- Wills, M. (1998). **Managing the Training Process: putting the principles into practice**, (2th ed.). USA: Gower.
- Yin, R. K. (1999). **Case Study Research: Design and Methods**, (6th Ed. ed.). ThousandOaks: Sage Publications.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Guião de Entrevista ao Responsável da Formação

1 – Idade: Sexo: Antiguidade: Vínculo:
Formação: Área:
Experiência Profissional:
Categoria Profissional:

2 – Como surgiu a ideia/necessidade de implementar através do b-learning ações de formação na área comportamental, no contexto da Organização da AMA, IP (Lojas do Cidadão)?

3 – Quais os objetivos que levaram a AMA adotar esta metodologia de formação e não outra?

4 – Esta estratégia encontrada permitiu ao nível organizacional atingir os seus objetivos ao nível dos pressupostos da organização para permitir a formação aos trabalhadores que operam a nível nacional nas Lojas do Cidadão?

5 – Sendo a formação no âmbito comportamental, revelou-se uma boa estratégia, conseguindo que os trabalhadores adquirissem os novos saberes tidos como convenientes para uma boa prestação no seu posto de trabalho?

6 – A organização teve que fazer grandes investimentos ao nível financeiro para que isso fosse possível?

7 – É possível nesta fase, decorridos que são 4 anos de formação, através desta metodologia, explicitar que pontos fortes e menos fortes, foram sendo encontrados e, ultrapassados ao longo do tempo?

8 – A metodologia foi aplicada, os resultados são conhecidos... como pensa que a organização deve proceder daqui para a frente em termos de metodologias a utilizar?

9 – Com os resultados obtidos, é intenção da organização continuar a apostar nesta metodologia?

10 – Considerando a realidade que teve oportunidade de viver, neste espaço de tempo que conselhos, em termos estratégicos daria a uma organização/empresa, que esteja numa fase de decisão, “Como permitir a formação contínua aos seus trabalhadores?”

APÊNDICE 2 - Guião de entrevista ao formador/tutor da Ação

1 – Idade: Sexo: Antiguidade: Vínculo:
Formação: Área:
Experiência Profissional:
Categoria Profissional:

2 – Como formador de ações ao nível presencial, o que mais lhe despertou o interesse quando foi convidado para ministrar ações de formação em b-learning?

3– Considera como formador de ações em metodologia presencial, que o desafio para tutoria de ações de b-learning na área comportamental poderia ser uma mais -valia, ou sentiu que poderia não atingir os seus objetivos?

4 – Qual o maior desafio nas ações de b-learning que desenvolveu ao nível comportamental?

5 – No desenvolvimento das ações em b-learning “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, o que mais o marcou?

6 – Quais os pontos que consegue referir como positivos e menos positivos na prossecução dos objetivos que se pretendia atingir.

7– O comportamento dos formandos nas várias etapas da formação (percurso da ação) início, durante e no final da formação, evoluiu, face ao que eram as suas expetativas?

8 – Como tutor de ações b-learning e contrapondo as ações presenciais que desenvolveu no âmbito desta temática, constatou resultados diferentes nas competências adquiridas?

9– Como tutor o seu tempo despendido na formação foi diferente, mesmo considerando o nº de horas de formação previstas para o desenvolvimento do curso?

10 – Na sua opinião o que importa aferir quando uma organização está numa fase de análise para posterior decisão, em que metodologias de formação deverá e poderá desenvolver, para conseguir atingir os objetivos a que se propõe?

APÊNDICE 3 - Guião de entrevista ao trabalhador/formando da ação

1 – Idade: Sexo: Antiguidade: Entidade: Vínculo:
Formação: Área:
Experiência Profissional:
Categoria Profissional:

2 – Como formando de ações ao nível presencial, o que mais lhe despertou o interesse quando se inscreveu para frequentar uma ação de formação em b-learning?

3– Considera como formando de ações em metodologia presencial que o desafio para a frequência de ações de b-learning na área comportamental poderia ser uma mais-valia, ou sentiu que poderia não atingir os seus objetivos? O que o fez mudar de opinião?

4 – No desenvolvimento das ações em b-learning “O Atendimento nas Lojas do Cidadão” e, o que mais o marcou?

5 – Quais os pontos que consegue referir como positivos e menos positivos na prossecução dos objetivos que pretendia atingir.

6– O seu comportamento/atitude nas várias etapas da formação (percurso da ação) início, durante e no final da formação, evoluiu, face ao que eram as suas expectativas?

7 – Como formando nas ações b-learning, e contrapondo as ações presenciais em que participou no âmbito desta temática, adquiriu competências diferentes? Que competências foram essas? Houve mais partilha?

8– Como formando comparando as ações de formação presencial com as ações de formação b-learning o seu tempo despendido na formação foi diferente? mesmo considerando o nº de horas de formação previstas para o desenvolvimento do curso?

9 – Qual o maior desafio nas ações de b-learning? O que mais o marcou positivamente? Aspetos menos positivos? Como conseguiu ultrapassar as barreiras encontradas ao longo da formação?

10 – A sua motivação manteve-se igual ao longo do curso? É uma pessoa auto-disciplinada?

11 – Aconselharia este curso b-learning a um colega? Quais as principais razões por que o faria?

12 – O facto de não ser o curso exclusivamente presencial, influenciou a sua opção por esta metodologia mista de formação b-learning?

13 - Em termos de aquisição de conhecimentos e mudança de atitudes, partilhou com os seus colegas/equipa as suas experiências vividas na formação?

14 – O que mudou no seu comportamento?

APÊNDICE 4 - Transcrição de Entrevista realizada ao Responsável da Formação

Entrevistada I

Bom dia, é um prazer para mim poder estar aqui hoje para falarmos sobre a formação na AMA, concretamente nas ações que vão sendo desenvolvidas, as metodologias que são utilizadas ao nível da AMA para melhor responderem às necessidades de formação da Organização. Como sabe, estou aqui porque estou a desenvolver um trabalho de pesquisa sobre ações que foram desenvolvidas na AMA, concretamente nas LC, através da metodologia b-learning.

Tentar perceber um pouco, de que forma essas ações foram ou não importantes para a organização.

De que forma poderão ter sido uma boa estratégia, adotada para suprir algumas necessidades de formação que existiam na altura.

De que forma é que evolui esse conceito para outros, tentar perceber, ao nível estratégico se foi ou não uma boa aposta nesta metodologia.

Assim, e considerando os dados que já foram recolhidos, agora nesta entrevista gostaria de me basear mais especificamente nalguns aspetos que considero mais relevantes, gostaria de saber a sua opinião que acompanhou deste o início todo este projeto e começar precisamente por questionar

2 - Como surgiu a ideia, a necessidade, de implementar através do blearning, ações de formação na área comportamental no contexto da organização da AMA, concretamente nas Lojas do Cidadão?

Bom dia Dra. Alexandra, agradeço o convite e desejo os maiores sucessos neste Mestrado que sei que vai ter.

É uma Área de facto muito entusiasmante, para todos nós, área que necessita de muita reflexão, para nós na Lojas do Cidadão, nomeadamente para LC é um estudo que nunca terminará, existem várias soluções em termos de novas tecnologias para dar apoio a estes profissionais que precisam tanto da nossa ajuda.

Relativamente à questão que colocou como surgiu...

Quando vim para esta casa, AMA, refiro, no final 2007, coincidiu com a abertura da Nova Loja do Cidadão de 2ª Geração, que foi a 1ª Loja de 2ª geração que foi a Loja de Odivelas.

Nessa altura precisamente um grupo de gerentes da casa estava a desenvolver formação inicial para os profissionais, no sentido de acolher os novos profissionais que iriam para a Loja do Cidadão de Odivelas, a que marcava a segunda geração, com novos modelos de atendimento.

E nessa altura na verdade, era perceptível a necessidade grande de formação quer inicial, quer formação contínua para todos os profissionais, a AMA já tinha uma rede bastante vasta, de Lojas, as 8 grandes Lojas do Cidadão, da nova rede, com quase cerca de 2000 profissionais, para dar algum apoio.

E esse apoio foi sempre dado ao nível de uma formação inicial, principalmente formação presencial, que continha muito não só a parte comportamental como a parte institucional para apoiar as pessoas na sua entrada a este grande projeto, que era um projeto com grande Impacto no país, com grande recetividade por parte de muitas entidades parceiras, mas, com grandes desafios. Cada vez mais os cidadãos tornaram-se cada vez mais exigentes ao nível do atendimento. É nesse sentido que começou-se a repensar um pouco mais, como dávamos apoio a tantos profissionais, e em termos/ tempos úteis e rápidos para toda a rede nacional. Estávamos com 8 Lojas, iria entrar mais uma nova Loja a Loja de Odivelas...

Mas, Perspetivava-se também a curto médio prazo a abertura de novas lojas do cidadão, de 2ª geração espalhadas pelo país. Havia este grande desafio! e a necessidade surgiu muito por aqui, para dar apoio a um crescimento que se previa grande no futuro das Lojas, mais funcionários e à grande descentralização, como referiu estes serviços são muito descentralizados, e portanto a ideia de implementar uma formação organizada, a partir de todo um projeto anterior que se conhecia, mas que se tinha focado essencialmente na formação inicial.

Mas, Agora era o grande desafio de também, identificando essas necessidades grandes de formação, de fazer um projeto de formação contínua, mas, que fosse um projeto mais prático, mais flexível a nível temporal e a nível espacial mas, que desse também à organização capacidade de formar tantos profissionais em tempo rápido e em tempo útil, daí surgir a metodologia blend-elearning. Não era para nós assente, não fazermos mais formação presencial, porque a área comportamental é extremamente importante a parte presencial em termos formativos, mas procurámos aqui implementar uma nova metodologia o e-learning numa solução mista, com a formação a presencial para dar mais oportunidades. E portanto foi daqui que surgiu a ideia... reunimos várias pessoas experientes em termos da gestão das Lojas e conhecedoras também das necessidades formativas da casa e fomos pensando num projeto de como é que iríamos de facto implementar o b-learning... as decisões foram sendo tomadas...a formação presencial, no primeiro curso que fizemos era uma formação que surgiu a presencial tinha três grandes momentos, princípio, meio e o fim da ação formativa, todo o resto era feito em e-learning. A ideia surgiu exatamente para colmatar as grandes necessidades de formação numa casa com Lojas espalhadas de norte a sul do país.

Pegando um pouco naquilo que disse e referiu, que foi para tentar colmatar não só “já era prática da casa fazer formação sempre presencial ao longo do tempo”, sempre que os funcionários eram admitidos para as lojas do cidadão essas ações que referiu inicialmente e a aquando da abertura da LC Odivelas, o acolhimento para as pessoas perceberem não só ao nível comportamental mas também ao nível organizacional, a cultura da empresa.

Exatamente, esse era o grande objetivo dessa formação inicial e que se mantém até hoje naturalmente! O acolhimento, passando por uma área comportamental, que também era necessária em termos de passar os princípios, a missão, a visão das LC e os princípios de entendimento que respondem aquilo que é os grandes desafios das LC, tudo isso era passado nesta formação inicial.

Relativamente a outra questão que eu aqui tinha... já acabou por a abordar à medida que foi a apresentando aquilo que tem vindo a ser feito pela AMA.

3 – Quais os objetivos que levaram a AMA a adotar esta metodologia de formação e não outra?

Os objetivos que levaram a AMA a adotar esta medida de formação e não outra, prendeu-se essencialmente... quais os foram os fatores principais? que levaram a que a AMA adotasse esta metodologia de formação, uma vez que vinha a fazer outro tipo de formações, em termos presenciais, em termos de workshops, em termos daquilo que ia sendo realizado...

Quais eram os objetivos desta, não é?

Ela tinha de facto vários objetivos:

Um dos principais era a capacidade de nós podermos dinamizar formação a um grupo maior de profissionais e quando necessário a todas as Lojas ao mesmo tempo, esse era o nosso grande desafio de partida, para que pudéssemos não só praticar a formação inicial mas também a formação contínua nós tínhamos muitos profissionais que integraram as lojas desde o início da 1ª loja quando foi aberta e já estavam à cerca de 8/10 anos que só tinham tido a nossa formação inicial aquando da entrada das Lojas e depois não tinham a formação contínua.

O grande desafio era como apoiar estes profissionais em termos formativos, em termos de desenvolvimento de competências, mas que a própria agência tivesse capacidade de resposta.

O e-learning, o b-learning permitiu de facto essa flexibilidade, darmos formação a todas as lojas em simultâneo se fosse necessário mas de uma forma também mais contínua, e esta metodologia permitiu isso. Mas permitiu mais coisas permitiu de facto a maximização de custos, porque assim nós podíamos de facto através do e-learning através da plataforma de aprendizagem chegar a todas as lojas a todos os profissionais, aos vários níveis, com a vantagem inclusivamente de nós podermos fazer grupos formativos de pessoas pertencentes a várias lojas para troca e partilha de experiências e de desafios e portanto foi de facto um grande objetivo, foi concretizado porque nós podíamos tornar a cultura desta rede ainda mais próxima com a partilha e a reflexão e a troca de ideias entre os vários profissionais com o mesmo tipo de desafios mas localizados em diferentes lojas.

Havia também o objetivo de alguma forma a área de formação ou a equipa de formação estar também mais perto dos seus profissionais em termos de todas as funções e todos perfis profissionais e poder desta forma responder com soluções mais à medida.

Portanto o e-learning permite isso permite-nos estar em contacto com todos os nossos potenciais... o nosso publico alvo formativo e responder conforme as necessidades e ser também por outro lado, que era outro objetivo, ser um instrumento estratégico para o conselho diretivo da casa, na medida em que através desta metodologia nós podíamos passar os tais princípios a visão, a missão, mas também podíamos passar conteúdos formativos que eram considerados essenciais ao longo do ano passar de uma forma rápida aos profissionais em termos latos...

Obrigada, é perfeitamente perceptível essa questão que coloca e agora considerando tudo o que já referiu tentar perceber se ...

4– Esta estratégia encontrada permitiu ao nível organizacional atingir os seus objetivos ao nível dos pressupostos da organização para permitir a formação aos trabalhadores que operam a nível nacional nas Lojas do Cidadão? Esta estratégia... Conseguiu?

Sim, sim nós de facto tudo era uma incógnita quando iniciámos, o contexto desta casa são muitos profissionais de vários níveis de habilitação, muitos profissionais cuja toda a sua experiência formativa foi sempre presencial e estas novas metodologias para muitos deles era uma novidade muito grande, o impacto foi muito grande também, a própria literacia digital de muitos profissionais era abaixo do normal, mas, não no mau sentido, mas sim no bom sentido porque as pessoas aqui utilizam o computador mais numa perspetiva de utilização de softwares específicos para as suas entidades e para o atendimento. Então toda aquela literacia a nível do office e a nível inclusivamente da internet e do email não estava em vários profissionais muito enraizada inclusivamente, o que acabou por permitir desenvolver essas competências, o que foi também extremamente útil para os próprios profissionais e foi um grande impacto para a organização porque houve de facto a melhoria dessas competências.

Esta estratégia atingiu os objetivos ao nível dos pressupostos da organização porquê? É claro que muito contribuiu isso para uma reflexão que nós fizemos anterior, que foi com vários profissionais da casa, concebemos uma solução à medida indo... buscando muito as práticas na casa para os próprios destinatários se reverem naquilo que era a formação que estava a ser dada porque foi uma formação completamente feita à medida.

E desde o primeiro curso piloto até hoje que se faz esta técnica que é envolver os próprios destinatários, envolver gerentes, coordenadores de equipas perceberem claramente quais são as necessidades específicas e isso só pode responder aos pressupostos da organização.

Porque a Organização pretende ser uma Organização que responda rapidamente às mudanças, às exigências dos cidadãos, que prepara os seus profissionais para reagir com qualidade aos

desafios que eles têm diariamente, mas também sejam eles próprios e isso todos os nossos cursos procuram desenvolver três tipos de competências, desenvolvimento de competências técnicas, quer na área comportamental especificamente que é esta área que a Dra. Alexandra está a estudar, quer na área técnica com a utilização dos tais softwares ou utilização da informática a seu favor para que elas possam desempenhar a sua atividade muito mais facilmente mas, também, procurámos desenvolver competências a nível social e a nível pessoal e isto faz com que realmente os profissionais sintam muito mais motivação para o trabalho que estão a desenvolver isto é essencial para esta organização.

A formação fez também com que as pessoas tenham mais consciência dos seus pontos fortes e dos seus pontos a melhorar. Isto são... é uma maior abertura para a consciencialização e para a importância da formação e para as pessoas se sentirem em que eles podem dar muito mais de si e obter muito mais da organização. Tudo isto levou aos pressupostos da organização. Que é uma organização que tem que primar pela qualidade primar pela inovação e estar sempre aberta às mudanças e que tem que ser a sua adaptação diária. O desafio que viemos dar a estes profissionais foi o desafio que primeiro pusemos a nós próprios não só enquanto equipa de formação mas também aos próprios coordenadores e gerentes das lojas que se envolveram claramente neste projeto.

Devo referir que o nosso curso piloto por exemplo só para vos dar um exemplo foi destinado a vários profissionais das várias categorias ou funções na casa. Para precisamente nós termos logo desde o primeiro ponto, perceber a reação das pessoas às novas metodologias de formação e nós também enquanto equipa de formação podermos adaptar os nossos conteúdos programáticos e metodologias às várias pessoas. Nós concebemos sempre os recursos com a criação de balanço de competências e do perfil de aprendizagem portanto qualquer curso é feito, tendo em consideração também aos vários perfis de aprendizagens das pessoas presentes nestes grupos formativos. E portanto isto é responder à sua questão. De facto esta metodologia tem permitido, responder aos pressupostos da organização porque é sempre percebendo junto da direção quais são os objetivos estratégicos e junto das pessoas que estão no terreno quais são as necessidades locais que são necessárias responder.

Ainda no âmbito que tem estado a focar ao desenvolvimento na utilização desta nova metodologia... outra questão...

5- Sendo a formação no âmbito comportamental, revelou-se uma boa estratégia, conseguindo que os trabalhadores adquirissem os novos saberes tidos como convenientes para uma boa prestação no seu posto de trabalho?

De que forma é que foi possível conseguir ter esta aferição?

O impacto necessário não é?

De facto a área comportamental é uma área que por si só é uma área difícil, os *softskills*, o desenvolvimento de competências adequadas a uma área de gestão que depende muito daquilo que é a decisão e o perfil de uma pessoa, não é de facto uma área fácil, não é a nível presencial e também não é se calhar para muitos dos trabalhadores não é muito fácil, receber formação quando não têm qualquer experiência enquanto formandos via à distância... e as pessoas sentem muito o seu primeiro impacto que é uma formação muito distante quando se está a falar da área comportamental as pessoas têm sempre tendência e querem estar presencialmente perto dos seus tutores e facilitadores da formação.

Mas, acabou por se revelar de facto uma boa estratégia era uma necessidade que nós não tínhamos muitas alternativas, porque estamos a falar de um grande volume de potenciais formandos e uma necessidade de passar essa formação para todo o País.

Portanto em termos organizacionais era uma via que tínhamos de explorar, e em termos das pessoas, naturalmente sem experiência nenhuma de via e-learning, toda esta formação via novas tecnologias é sempre percecionada pelas pessoas como algo muito distante. Mas, de facto revelou-se uma boa estratégia porque esta formação, as nossas soluções, a nossa metodologia assenta muito em alguns princípios que foram o grande sucesso dos cursos e um dos aspetos principais era a tutoria ativa. As pessoas enquanto formandos não sentirem que a distância física se também tornava em distância comportamental, vamos lá...a nossa grande aposta foi a preparação muito forte dos profissionais, uma seleção criteriosa dos tutores para dinamizar esta formação, pessoas que efetivamente tinham as condições necessárias para manter sempre viva a partilha de ideias, uma boa dinamização dos fóruns de discussão e dos chats de conversação e uma grande capacidade de resposta imediata para que os formandos pudessem sentir a presença sempre contínua dos seus profissionais de formação. Esse era um dos aspetos base de sucesso do nosso curso, logo no início quando estudamos a metodologia e que se mantem até hoje porque de facto é aquilo que colmata esta distância física.

E permitiu que os trabalhadores adquirissem novos saberes? convenientes para a boa prestação no seu posto de trabalho?

Sim claramente. Claramente porquê? Claramente Porque foi sempre nossa preocupação fazer por um lado, o balanço de competências inicial e o balanço de competências final, em que eles próprios se autoavaliaram em que áreas e em que competências, isso foi desenvolvido, nós temos conseguido isso, temos percecionado que isso foi conseguido. Por outro lado, nós trabalhamos diretamente com as chefias destes formandos em que ao longo do curso as chefias foram convidadas a avaliar se as pessoas estavam a adquirir novas competências, se estavam a mudar as suas atitudes e os seus comportamentos ao nível do atendimento.

Também fizemos um impacto da formação passados 6 meses junto das mesmas chefias para perceber se essas competências adquiridas se mantiveram nesse desempenho, diário dos profissionais, mais tarde, não no primeiro ano, mas, mais tarde já em 2010, conseguimos ainda implementar uma outra metodologia para perceber medir o impacto da formação, foi a metodologia do cliente mistério.

Em que fomos recuperar fomos selecionar vários formandos que já tinham tido várias formações a nível de atendimento e perceber se essa formação foi útil e se a metodologia e-learning acabou por ser benéfica ou não. E portanto de facto aí percebemos que sim. Naturalmente também é através das metodologias que também percebemos em que áreas ou que pontos das temáticas também temos que apostar muito mais. Mas, sim tivemos clara sensação que o benefício de facto foi transposto para o posto de trabalho, a nível das áreas comportamentais claramente, e até das áreas técnicas. As pessoas adquiriram muitas competências como havíamos referido ainda à pouco muitas competências tecnológicas, mas também conseguimos aquele nosso objetivo que é a maior coesão entre as pessoas maior partilha entre as várias entidades, até inclusivamente maior proximidade entre as várias funções. Porque ao misturarmos desde coordenadores de entidades, gerentes de loja, pessoas dos vários balcões, atendedores, profissionais de várias funções, acabamos por também atingir o objetivo estratégico e organizacional, que é a tal maior coesão que é o que conseguíamos fazer na nível presencial e cada gerente também no seu dia a dia com as pessoas, mas aqui com uma escala nacional. O que deu um impulso aquilo que se pretendia!

Um bom projeto!

6 - Focalizando-me agora um pouco noutra tipo de questão, terá ideia se a organização teve grandes investimentos ao nível financeiro para que tudo isto fosse possível? Nesta fase inicial?

A fase inicial de uma implementação de um projeto desta natureza é sempre... existe sempre algum investimento financeiro isso é certo, porque o primeiro investimento implica o quê? Implica uma aposta numa plataforma de aprendizagem que requer de facto um investimento financeiro considerável tendo em conta... não esquecendo aqui um aspeto não havia quaisquer bases, vamos lá para o desenvolvimento do e-learning, a nível quer da plataforma de aprendizagem, quer na conceção de conteúdos para estas novas metodologias que são sempre conteúdos mais exigentes, em termos não só de designer mas em termos de *stroldesigners*, mas também de competências de profissionais para a construção de materiais adaptados a esta metodologia. Já até completar uma questão que já me tinha referido, quais são os fatores de sucesso e ainda pouco também esqueci-me de referir. Não é só a tutoria ativa, mas a tutoria tem um papel fundamental, mas a outra parte fundamental conteúdos concebidos à medida. Nós aqui nunca

trabalhámos com manuais que normalmente se faz para a formação presencial, mas, manuais multimédia interativos motivantes e que têm feedback imediato. E isto é outro ponto essencial para o sucesso desta metodologia. Estes conteúdos implicam de facto um custo avultado, mas que com o tempo é diluído porque é um... apenas podemos fazer um conteúdo, aquele poder ser utilizado por todos os profissionais, portanto o investimento inicial é sempre um investimento bastante avultado que depois ao longo do tempo vai ser diluído... hoje posso-lhe dizer que todo esse investimento que nós fizemos no primeiro ano é um investimento de que já foi mais do que compensado após estes quatro anos de facto nós temos utilizado e todos estes conteúdos em todos os profissionais e mesmo junto de parceiros com quem a AMA colabora...

Ora bem... tivemos sim que fazer grandes investimentos mas também usámos muito a prata da casa e portanto isso também fez diminuir os investimentos. Ao nível da conceção de conteúdos envolvemos como referi há pouco os nossos profissionais com os seus conhecimentos, os nossos gerentes de Lojas que foram os nossos tutores e que nos ajudaram a conceber os conteúdos. Fizemos uma recolha de boas práticas em toda a rede junto dos próprios atendedores e portanto aqui foi muito trabalho feito com os conhecimentos da casa. Relativamente à própria tecnologia tivemos muitos, vários apoios de várias entidades, que numa fase inicial deram-nos apoio de concessão das plataformas a custos muito reduzidos, um outro investimento que é grande naturalmente no desenvolvimento da formação mas porque a nossa formação é muito destinada a funcionários que não são nossos funcionários. Nós então recorremos regularmente ao fundo social europeu, mais concretamente aos apoios do programa POPH que é o programa para o potencial humano. E portanto é muito aí que vamos buscar muito dos nossos recursos financeiros, mas, as apostas que fazemos num ano, podem ser de facto utilizadas durante os anos seguintes e o e-learning tem de facto essa vantagem.

Então foi conseguido um retorno financeiro do investimento feito?

Exatamente

7 – É possível nesta fase, decorridos que são 4 anos de formação, através desta metodologia, explicitar que pontos fortes e menos fortes, foram sendo encontrados e, ultrapassados ao longo do tempo?

Ora bem que pontos fortes nós tivemos aqui? De facto com esta nova metodologia?

Claramente a flexibilidade espacial dado que nós somos uma casa muito grande, em termos de dispersão geográfica, a flexibilidade espacial e temporal porque os nossos profissionais têm uma especificidade de trabalho que nem sempre se coaduna com uma gestão de formação normal ou como as outras organizações, quer com isto dizer o quê? Os nossos profissionais trabalham muito por turnos e trabalham em frontoffice, não é no tempo em horário laboral que podem estar em formação. Com esta metodologia as pessoas também podem gerir o seu tempo de acordo com a

sua disponibilidade e, esse era dos grandes pontos fortes que nós queríamos oferecer às pessoas, portanto quem tivesse no turno da manhã podia ter a formação à tarde, e vice-versa. Mas, também quem quisesse dedicar o seu tempo pessoal a desenvolver as próprias competências e a partilhar as ideias com os colegas de outras lojas esta era a metodologia ideal. Inclusivamente por a nossa plataforma de aprendizagem estar aberta sete dias por semana, vinte e quatro horas por dia, toda a semana as pessoas podem fazer ao seu próprio ritmo, isto é outro ponto forte.

As pessoas adultas necessitam também das suas próprias decisões a nível do seu tempo, não é, e portanto esta metodologia permitiu fazer isso. Permitiu por outro lado aos próprios profissionais ter acesso a formação que não teriam de outra forma. Porque esta formação é uma formação que permite a disponibilização dos temas conforme as necessidades específicas das pessoas, portanto o tutor, é um tutor que está sempre atento quase individualmente a cada formando e perceber se aquele formando naquela temática precisa de mais conselhos e de mais apoio ele vai complementando os conteúdos com informação necessária. Portanto isto também é uma grande vantagem que os formandos aos poucos foram-se apercebendo e daí aderirem cada vez mais a esta metodologia. A questão do fórum e das dinâmicas... são pontos extremamente fortes, porque na verdade eles estão durante o período todo da formação com um grupo com uma comunidade de prática não é, uma comunidade que pode e isso que nós desenvolvemos nas nossas ações formativas, que é apresentarmos desafios práticos aos formandos coisas do seu dia a dia para eles em conjunto encontrarem soluções. Esta é uma grande vantagem para uma organização é uma formação "indoor", formação interna, é uma formação específica feita de nós para nós. Este era também para nós um grande ponto forte desta metodologia.

Pontos menos fortes... naturalmente temos que ter a clareza e a simplicidade de perceber que há coisas que não correm tão bem e nós temos profissionais às vezes ou mais velhos, ou às vezes nem é tão mais velhos... há pessoas que não se conseguem adaptar a este tipo de formação. Para já porque é uma formação muito exigente. Exige muito dos próprios formandos, uma grande autodisciplina, uma grande motivação, não é... apesar dos nossos profissionais, dos nossos tutores serem pessoas preparadas para estarem sempre a aliciar e a motivar e a ajudar os nossos formandos. Mas, há pessoas que não têm essa facilidade. Por outro lado, naturalmente por ser uma formação via internet exige que as pessoas tenham o seu computador a sua ligação à internet, que nem sempre é fácil, há pessoas que não têm não dispõem desses recursos. Infelizmente Hoje em dia apesar do acesso à internet estar mais facilitado ainda tem as suas limitações. A organização para ultrapassar essa situação procura disponibilizar junto das unidades de gestão das Lojas pc's ligados à internet para as pessoas realizarem a sua formação, mas nem sempre é fácil, porque as pessoas quando estão nas Lojas estão a fazer o atendimento e quando não estão em serviço naturalmente vão para a sua vida pessoal e quando não têm computador em casa nem sempre é fácil. Procurámos estabelecer parcerias com entidades para disponibilizar portáteis com a ligação à internet para os profissionais e vamos tentando colmatar estas questões

por essa via. Portanto esse é um dos pontos menos fortes, mas, encaramos não como ponto fraco mas, como um desafio que temos tentado ultrapassar dessa forma. Outros pontos que aqui podemos referir também como fortes é o grande envolvimento, quer da direção desde o início do projeto, o envolvimento da direção e da estratégia, são verdadeiramente importantes mas, também o envolvimento que conseguimos dos próprios gerentes que no terreno, que no local, nos ajudam a incentivar e acompanhar e perceber as reais necessidades de formação. Estes gerentes de Loja tiveram também um papel muito importante no incentivo aos coordenadores das entidades e fez-se aqui quase que uma equipa multidisciplinar, para a concretização destes projetos. Que ainda hoje se utilizam!

Esta é uma grande vantagem?

Esta é uma grande vantagem, um ponto forte deste projeto, como ponto fraco, agora em contrapartida é às vezes os próprios coordenadores das entidades terem pouca receptividade à formação. Mas às vezes não tem que ver com a metodologia, tem a ver com a formação, isto porquê? Porque os RH também são escassos a possibilidade de disponibilizar as pessoas para a formação também não é muita, mas porque esta formação ocorre durante o período de trabalho, mas daí nós também tentamos colmatar, disponibilizar a formação durante 24 horas diárias, para as pessoas terem essa disponibilidade temporal e portanto é um conjunto de várias circunstâncias. Mas, temos vindo a aprender cada vez mais, a perceber como é que as entidades reagem à nossa formação e a estas metodologias, volvidos quatro anos podemos dizer que neste momento já são as entidades e os próprios profissionais que procuram eles próprios, e que nos dão sugestões de mais temáticas de mais áreas de formação, a receptividade tem sido de facto grande.

Temos sido confrontados com reações muito positivas de pessoas que nunca tiveram formação por esta metodologia e que estão neste momento completamente adeptos da metodologia porque efetivamente, esta metodologia permite uma grande flexibilidade, pessoas com filhos, pessoas com algumas limitações de tempo conseguem gerir melhor a sua dedicação à formação e o facto de poderem partilhar ideias, tirar dúvidas construir soluções para os seus desafios do dia a dia isto torna-se mais do que formação, isto torna-se verdadeiras comunidades que nós... comunidades de práticas, comunidades de experiência que nós demos o nosso ponto de partida na formação com os fóruns e a partir daí as pessoas criam novas ideias e criam novas soluções, e criam de alguma forma novos colegas não só aqueles que têm no dia a dia na sua loja, mas com outras lojas e portanto isto é um grande ponto forte como consequência.

Em termos de interligação, eventualmente partilha de situações que vivenciam em diversos pontos do país acabam por ter oportunidade através desta partilha de formação conseguirem perceber e até ajudarem-se mutuamente em situações idênticas...

Exatamente, foi isso que aconteceu...

Por exemplo nós tivemos casos muito curiosos, pessoas das mesmas entidades terem procedimentos diferentes de região para região e portanto as pessoas da mesma entidade poderem assim falarem com os seus colegas e adotarem aqueles procedimentos de uma forma mais simples e mais prática. Se calhar com procedimentos que são passados pela própria organização, mas em alguns locais porque alguns profissionais adotam esses procedimentos mais rapidamente, aqui os restantes poderem também perceber o impacto daquele procedimento a importância daquele procedimento. Portanto ganhamos também muito com isso e ganhámos de facto uma união completamente diferente e um sentimento de pertença à organização e aos objetivos, quer das entidades quer das organizações.

O outro ponto forte é que sendo esta formação tão... o grande objetivo foi mais organizá-la mais a nível nacional e centraliza-la no sentido mais próximo dos serviços centrais e não só a formação local acabou por ter os seus ganhos, naturalmente porque se tem uma perceção mais integrada daquilo que são as necessidades globais da casa e respostas também integradas. As pessoas sentem que agora tem um percurso formativo têm orientações formativas que podem seguir ao longo dos anos ao longo de um determinado ano e desenvolverem as suas competências e sentem-se muito mais acompanhadas pelos serviços centrais e não só pela unidade de gestão local que já tinham esse apoio.

Um ponto forte também... a proximidade da sede que está em Lisboa com todas as regiões norte, centro e sul do país.

Exatamente essa proximidade. E sabendo muitas diretivas emanam da sede agora terem esta proximidade para eles foi muito mais motivante, muito mais percecionado o papel da AMA e o apoio que a AMA dá às várias entidades e aos profissionais de per si.

Agora ainda falando aqui relativamente a esta questão, todas as questões que foram surgindo foram sendo sempre ultrapassadas ao longo do tempo pelo que me apercebi tentando sempre melhorar e aprender com as questões que foram apresentadas e repensadas.

Numa fase agora e passando para uma outra questão tendo presente e considerando tudo o que já foi dito até agora...

8 – A metodologia foi aplicada, os resultados são conhecidos... como pensa que a organização deve proceder daqui para a frente em termos de metodologias a utilizar?

A partir do momento que utilizou esta metodologia que foi uma coisa diferente foi pela 1ª vez por tudo aquilo que me tem estado a referir, foi bastante benéfico quer para a organização quer para os funcionários quer para as entidades, portanto todos os parceiros

ganharam... com a introdução desta nova metodologia todos aprenderam e continuam a aprender e a questão que lhe colocava é então no futuro se é continuar a caminhar considerando esta metodologia, vai utilizando outras metodologias... como é que vê a formação em termos da AMA, internamente para as lojas do cidadão, considerando estes fatores que temos vindo a abordar.

De facto o sucesso do e-learning e dessa metodologia blend-learning inicialmente foi muito bom e ultrapassou as expectativas, houve muitos aspetos que tiveram que ser melhorados, naturalmente, porque nós temos um grupo de profissionais muito díspar em termos de habilitações, mas também em termos de funções e em termos de exigências profissionais e portanto fomos ajustando as nossas metodologias e as nossas técnicas e estratégias formativas de acordo também com os vários públicos. Mas, gradualmente nós conseguimos passar facilmente do blend-learning para o e-learning portanto por volta de 2010, em 2008 e 2009 claramente tudo em b-learning. Em 2010 conseguimos fazer já só cursos em e-learning, totalmente e-learning, porque muitos dos nossos profissionais...em 2011 estava completamente implementado o e-learning, isto porquê?

Nós já tínhamos os nossos profissionais habituados à metodologia, aderiram facilmente ao e-learning e nós conseguimos perceber que algumas áreas específicas, não era já necessário em termos de formação presencial. Bastava o e-learning eles conheciam bastante a metodologia eram bastante abertos. Naturalmente que houve muitas pessoas que não tiveram a experiência do b-learning e fizeram o e-learning e também reagiram positivamente porque o que nós conseguimos muito com estes cursos é que os próprios, uma das nossas vantagens... nós temos o facilitador que é normalmente o tutor mas todo o formando o profissional na formação é ele próprio também canalizador de mensagens e de informações.

Nós conseguimos nesta formação e-learning é que todos ensinam uns aos outros... esta é a grande vantagem. Em 2010 experimentámos fazer só cursos em e-learning porque temos muitas temáticas que assim o permitem, mas também inclusivamente com as áreas comportamentais. Portanto foi extremamente fácil de implementar nomeadamente a gestão do tempo, a gestão da motivação, a gestão de conflitos, enfim houve já muitas temáticas que conseguimos implementar em e-learning. Em 2011 a metodologia e-learning estava completamente enraizada na organização não deixámos de fazer formação presencial só, porque há alguns cursos que são necessários, também não deixamos de fazer b-learning, para muitos cursos essa metodologia ainda é a preferível.

Agora em 2012 começámos a fazer o teste para outra área que é a autoformação, começamos a fazê-lo também por que achamos não só a necessidade a nível interno, a equipa de formação não conseguir dar resposta a tantos cursos que eram desejáveis de serem promovidos, porque nós já estamos com uma rede de cerca de 2500 profissionais na RNSA - Rede Nacional de Serviços de Atendimento. Com uma equipa tão pequena não é possível estar sempre a dinamizar formação,

até porque 2010 e 2011 passámos pelo problema que todo o país passou, que foi muitas restrições ao nível da formação não sendo possível contratar entidades formadoras e mesmo profissionais de formação, tanto que a responsabilidade em termos de formação passou muito só pela equipa de formação constituída desde 2010 até à data 2012, apenas por três elementos. Portanto nós pensámos que também não era só por nossas limitações mas também pelas necessidades dos próprios formandos, nós com o e-learning criámos a necessidade neles próprios de terem sempre formação contínua.

A autoformação dá muita liberdade ao próprio profissional em temáticas que lhe interessa de coisas até simples mas que precisam de ter aquele conhecimento, então por ex. novas ferramentas que nós utilizamos no atendimento nomeadamente o SIGA que é o Sistema de Informação de Gestão do Atendimento, fomos criando uma solução totalmente em autoformação. São áreas em que as pessoas até nem precisam do acompanhamento muito forte, e de uma tutoria muito ativa, portanto só algum apoio inicial e depois as pessoas poderem ter essa autoformação. Isto para quê? Porque ao longo destes anos a grande aposta era que as pessoas comessem a apostar por si próprias, na sua autoformação, portanto nós agora temos cursos em autoformação.

Cursos de autoformação... cursos estes que estão sempre inseridos e tendo como base uma plataforma de aprendizagem de e-learning, não é?

Claramente... o que é que nós fazemos com esta autoformação?

Nós disponibilizamos um determinado conteúdo programático interativo, também com feedback imediato, para as pessoas terem a perceção que aquilo que aprenderam, poderem saber e responder às questões terem logo feedback imediato. Como é que nós funcionamos.

Podemos por esse conteúdo durante 2 meses/3 meses/4 meses e qualquer profissional da casa que tenha interesse naquela temática pode aceder aquele conteúdo e faz a sua própria formação. Esse conteúdo de autoformação normalmente tem também um teste final para que nós possamos ter também depois uma perceção enquanto organizadores da formação, se o conhecimento foi adquirido e no final o próprio formando ter direito ao certificado da aprendizagem. É esse o objetivo. Essa é então uma das novas metodologias que vamos apostar mais, portanto fizemos a experiência em 2011, correu bem no caso feito com profissionais da função de gerentes e coordenadores com alguma responsabilidade. Este ano (2012) já começamos com os profissionais das várias funções. A nossa aposta no futuro claramente tem que passar pela autoformação, para que a flexibilidade em termos de acesso à formação seja ainda maior. Portanto é isso que nós queremos dar aos nossos profissionais.

Mas, vamos enveredar também por outras metodologias, nomeadamente estamos a estudar um projeto, isto é completamente recente, que é na área do mobile learning, vamos integrar uma

equipa interna aqui na sede que está a preparar algo no âmbito das Lojas do cidadão dirigido para os cidadãos em si, e a equipa de formação vai integrar esta equipa para começarmos a fazer os nossos primeiros testes de mobile learning será uma grande oportunidade de aprendizagem para a equipa de formação. Aplicar com algo de concreto para no futuro vermos se há utilidade de aplicarmos o mobile learning junto dos nossos profissionais. Mas, isto é de facto um projeto que está muito embrionário nesta fase. As metodologias no futuro, a nossa ideia é sempre o mais à medida possível, toda a nossa formação é feita internamente com a equipa de formação, mas também convidando profissionais da casa, o nosso objetivo no futuro é que a nossa equipa de formação passe a ser alargada com uma bolsa de formadores internos.

Ou seja vamos buscar agora o conhecimento e *know how* da casa, prepararmos essas pessoas, quem não tem competências pedagógicas ou que não tenha o certificado de aptidão profissional seja preparado por nós, para que o objetivo agora a metodologia é a gestão do conhecimento na casa, essa é o grande foco para o futuro nós irmos buscar os profissionais, quer coordenadores, quer técnicos, seja qual for o profissional mas tenha muitas competências num determinado conhecimento, numa determinada área e que possa passar essas competências para os restantes colegas. Esse é o nosso passo seguinte. Manter o conhecimento dentro da casa. Para depois podermos passar para a fase do *coaching*, mas, isso a seu tempo...mas... pensamos que em 2013 podermos já fazer esses testes.

Muitos Desafios estão aqui para acontecer tendo como base o e-learning/b-learning e tem caminhado sempre gradualmente na tentativa de melhorar...

A oferta formativa e que seja mais à medida das pessoas, naturalmente.

Queria ainda juntar aqui um aspeto...

Mas, estes impulsos são naturalmente dado muito pelos próprios profissionais, porque eles próprios também se entusiasмам, temos muitas pessoas que têm as suas experiências enquanto formadores na casa e têm apresentado o seu currículo, para dar formação... portanto isto também os desafios são simultâneos, não é só a equipa de formação que faz o desafio à casa, mas também os próprios profissionais querem-se envolver porque gostam das metodologias e acabam por oferecer também os seus conhecimentos e querem partilhar e há tantas mudanças, tanta inovação, que nós temos que acompanhar e portanto é ir buscar o conhecimento que está de facto na casa que trás a esta organização vantagens no futuro.

Outras questões que eu aqui tinha e por aquilo que acabou de focar pelos resultados...

9 – Com os resultados obtidos, é intenção da organização continuar a apostar nesta metodologia?

Já referiu que nesta e noutras, mas não tanto nesta, não é?

Naturalmente o b-learning tem a sua aplicação e vai continuar a ter em muitos cursos. Mas, principalmente quando nós começamos com uma nova loja, abrimos uma nova loja, ou abrimos um Balcão Multisserviços, vêm pessoas novas, a estas pessoas nós não começamos com o e-learning, porque muitas destes profissionais nunca tiveram contacto com esta metodologia... numa fase inicial vamos continuar a manter o b-learning, continuar ainda com muita formação presencial e depois complementar com a formação b-learning, porque muitos destes profissionais quando integram a nossa rede muitos deles nunca tiveram estas novas metodologias e portanto há que os preparar para isso. O b-learning vai ter sempre o seu lugar privilegiado nas nossas ofertas formativas. Nas nossas metodologias há medida que as pessoas se vão habituando a essas novas tecnologias, então sim evoluímos para o e-learning e depois para a autoformação. Portanto este é o percurso que normalmente pretendemos proporcionar a um funcionário. Naturalmente que um funcionário já teve soluções de e-learning já foi formando em outras organizações pelas quais passou... ou mesmo por iniciativa própria, os profissionais apostam claramente na sua formação, essas pessoas já estão habituadas naturalmente quando integram a nossa formação, a nossa metodologia de e-learning ou b-learning tem muitas especificidades em relação à oferta formativa do mercado normal. As pessoas têm sempre uma tendência muito grande em gostar muito dessa solução, porque é uma solução com uma tutoria ativa muito forte, nós temos inclusivamente profissionais nas Lojas que têm as suas próprias entidades também têm soluções de b-learning e de e-learning, mas são muito baseadas na esquematização de conteúdos numa plataforma. A nossa solução é muito diferente e os nossos formandos salientam muito essa especificidade como grandes pontos fortes, que é nós termos uma tutoria desde o primeiro dia e até ao último dia... um acompanhamento contínuo, uma abordagem muito real sobre o que... muito o que eles nos dizem... a reação que eles têm é que aquilo que eles aprendem ou que partilham hoje no fórum na formação da AMA, amanhã já estão a aplicar, porque são coisas muito práticas do seu dia a dia... portanto eles sentem que estão a ter quase que um acompanhamento, um *coaching* mesmo que à distância da equipa de formação ou dos tutores, portanto sentem-se muito acompanhados. Toda aquela imagem que eles têm ou que é muito dos cursos que tiram lá fora de estarem só na relação com a máquina ou com a plataforma, aqui é completamente diferente. E portanto é isso que tem trazido a grande vantagem e a grande adesão dos nossos profissionais, mesmo aqueles com pouca experiência nestas metodologias, vão adquirindo este à vontade e nem é tanto a tecnologia o grande objetivo da formação à distância é precisamente esse, as pessoas não se aperceberem que estão dependentes da tecnologia, mas que ela acaba por se dissipar, não é?

10 – Considerando a realidade que teve oportunidade de viver, neste espaço de tempo que conselhos, em termos estratégicos daria a uma organização/empresa, que esteja numa fase de decisão, “Como permitir a formação contínua aos seus trabalhadores?”

É curioso porque efetivamente este ano por coincidência tivemos o pedido de uma entidade que também é nossa parceira, não tanto nas Lojas mas em outros projetos que desenvolvemos aqui na AMA, uma entidade pública do setor publico que tem cerca de 8500/9000 profissionais, a qual com um departamento de formação de cerca de 10 profissionais para dar resposta de formação contínua aos seus trabalhadores e de facto vieram ter connosco pedir-nos ajuda como é que podem... pedindo os nossos conselhos, no sentido de como é que se podiam desenvolver a sua formação contínua mas com uma resposta mais eficaz. E naturalmente eu tive que partilhar e partilhei, que para nós e ainda por cima somos um grupo alvo muito menos dimensionado do que eles... que neste momento estamos com cerca de 2500, claramente as novas tecnologias de formação são uma resposta essencial, penso que não há volta a dar.

Porquê? Porque apesar do investimento ser avultado no início é um investimento que compensa claramente em... por todos os sentidos, porque efetivamente a formação permite uma formação muito mais próxima dos profissionais, permite uma formação muito mais à medida, e em termos estratégicos o conselho que eu partilhei com esta entidade foi precisamente esta naturalmente não partir para estas soluções, estas novas metodologias, sem a equipa de formação estar preparada para isso e como é que sugerimos que se preparassem?

Para já hoje vários formadores foram experienciar a formação ao nível de serem formandos on-line, terem essa experiência eles próprios, como formandos on-line ou formandos à distância, depois terem formação específica de como é que é conceber conteúdos para e-learning e para b-learning e portanto eles passaram por todas essas fases desenvolveram/adaptaram os conteúdos para esta metodologia que é completamente diferente e acima de tudo tal como foi a experiência na AMA, fazerem um curso piloto, com menos profissionais, com representantes das várias áreas da sua casa, naturalmente para perceberem, porque as pessoas a receptividade à metodologia difere. Difere porque as pessoas têm responsabilidades diferentes, têm trabalhos diferentes, esses foram precisamente os conselhos que nós demos, neste momento estamos a acompanhar essa entidade a implementar o b-learning e o e-learning na casa deles e de facto o impacto tem sido positivo. Eles têm naturalmente não têm tanto a área comportamental, eles têm mais área técnica o grande foco deles é a área técnica e não tanto a comportamental como a nossa, e portanto em alguns aspetos foi mais fácil, essa implementação, mas, os conselhos é acima de tudo, o quê?

Haver uma grande preparação da Equipa de formação necessariamente para estas novas metodologias porque os desafios são muito diferentes, mas experienciar como formandos para perceberem na prática o que é que os seus profissionais vão esperar e as dificuldades que vão ter. Depois formar uma equipa multidisciplinar que seja não só composta com a própria equipa de formação, mas pelos próprios destinatários, pessoas que no terreno, porque eles têm o mesmo desafio do que nós, estão espalhados por todo o país em maior número, mas espalhados por todo o país e conceber bons conteúdos eles na prática, como parceiros que somos a AMA teve todo o gosto em preparar a equipa deles na conceção de conteúdos porque uma das coisas que a AMA também aprendeu é o seguinte: nós fazemos sempre conteúdos à medida, eu queria fazer essa

referência, acho que é interessante, nós em 2010, recebemos um prémio de excelência em termos do e-learning, das metodologias de e-learning que desenvolvemos na casa, que foi reconhecido nacionalmente e depois em 2011, foi também reconhecido o nosso curso de “*atendimento nas Lojas do Cidadão*”, pelo secretário de estado da administração pública, numa resolução de conselho de ministros, como uma Prática a ser feita para todos os atendedores da administração pública em Portugal. É essas experiências que nós também partilhamos com esta entidade... e estas experiências focam-se nisso na conceção de conteúdos à medida especificamente para aquelas áreas e em materiais práticos, em materiais interativos.

O que hoje nós estamos a viver Dra. Alexandra é o seguinte, enquanto que antigamente nós concebíamos os conteúdos na casa e depois contratávamos uma entidade para conceber os conteúdos multimédia, a versão multimédia, neste momento fazemos tudo cá dentro. Porque é um dos conselhos que nós demos a esta entidade que veio ter até nós, conceber conteúdos com ferramentas de autor.

Hoje o mercado tem para além de boas plataformas de aprendizagem, e boas plataformas de gestão da formação, tem também muitos softwares de conceção de conteúdos que permitem que um técnico da formação ou um formador possa conceber os conteúdos. Então nós adquirimos várias ferramentas que hoje em dia não são muito caras e que faz com que aquele investimento inicial já não seja tão avultado. Hoje em dia nestes quatro anos houve grande desenvolvimento de ferramentas e hoje em dia a equipa de formação da AMA utiliza estas ferramentas para conceber os seus próprios conteúdos na versão multimédia. Com soluções flash e soluções interativas muito boas e muito equiparadas hoje em dia já, àquelas soluções que uma empresa de consultoria de multimédia presta, a preços completamente diferentes. Estes foram os grandes conselhos que nós demos é fazerem... se têm uma equipa boa de formação e podem envolver os seus profissionais fazerem dentro de casa os seus materiais. Hoje em dia é um fator crítico inclusivamente esta maximização de custos, não é?

Digamos que em termos da estratégia que tem estado a colaborar, uma entidade que tem a mesma realidade em termos espaciais, em termos geográficos, trabalhadores maior em termos de dimensão, 8500/9000, disse que não era tanto ao nível comportamental, mas mais ao nível técnico, pode especificar um pouco mais?

Ao nível técnico... têm um conjunto procedimentos, um conjunto de processos, um conjunto de legislação a que têm de responder e naturalmente que têm depois um complemento de atendimento, toda aquela legislação deve ser aplicada quando recebem... trabalham para todo o cidadão em geral, nesta entidade um pouco mais ao nível jurídico. A parte jurídica é uma parte que tem que existir, haver muito conhecimento técnico, os profissionais têm que dominar muito a legislação e portanto passa também por aí... mas para eles é o *corbisnet* deles, esses profissionais quando fazem as respostas ao cidadão na área de atendimento, da gestão comportamental também tem essas áreas como desafios. E depois têm outras áreas mais técnicas como nós temos, área da informática, aplicações específicas e querem investir nas

competências dos profissionais de informática, na ótica do utilizador, têm esse desafio tal como nós temos e queremos apostar. A nível do office e nessas ferramentas de informática.

Ao longo da entrevista foi possível conhecer e ficar mais inteirada de tudo o que se tem passado como começou, como foi evoluindo... como está no presente. De qualquer forma foi um prazer para mim poder ter conhecimento ter-me inteirado de todas as conclusões que foram tiradas ao longo do tempo e como foi evoluindo a questão da formação na AMA.

Eu colocaria uma questão final, não sei se quer sugerir alguma questão... o que é que para si era importante para as empresas novas estratégias de formação, como é que as empresas devem olhar para elas próprias, para as necessidades que têm... digamos considerando a sua experiência o que é que poderá ainda entender como bom reforçar ao nível das metodologias de formação?

Tal como no passado, ainda hoje e se calhar muito Hoje as necessidades de formação são essenciais. Responder e promover a formação nas entidades quer públicas, quer privadas, ao ritmo que as coisas se estão a desenvolver em todos os sentidos, hoje em dia nós sabemos que as competências de Hoje, já não são suficientes para os Desafios de amanhã.

E muitas das vezes infelizmente ainda hoje às vezes a formação é considerada como... problemas financeiros, o primeiro a ser cortado, os primeiros custos a serem cortados. Há muitas formas que esses custos sejam maximizados, a AMA é um exemplo claro disso, porquê?

Porque dentro daqueles 2500 profissionais que nós temos, para dar resposta em termos de formação, os nossos profissionais são apenas "nossos" da casa 250, nós debatemo-nos com um problema, como é que nós preparamos 250 quando não temos orçamento próprio para formarmos estas pessoas. Lutamos contra isso a Formação é essencial e o lutar contra isso é de facto envolver os próprios profissionais a ajudarem-nos a conceber os conteúdos, isto é um exemplo. As pessoas aprendem as coisas quando também têm que partilhar com outros. Fazer dos nossos profissionais os nossos facilitadores do conhecimento. A formação não tem que ser unicamente formal. Cada vez mais nós sabemos que a formação informal é extremamente importante ela acontece-nos todos os dias. Nós neste momento estamos a tentar a estar ainda mais atentos a este aspeto por isso eu ter referido que vamos procurar fazer uma bolsa de formadores interna, na casa, ir buscar o conhecimento à casa, mas também promover comunidades de partilha, mas podemos não fazer um curso, mas promover um fórum de discussão, sobre um determinado tema, parece um grande Desafio!

Digamos que é dar um pontapé de partida...

Sugerimos às empresas e aos organismos públicos também, que é efetivamente o conhecimento que há na casa, as pessoas quando aprendem uns com os outros incentivam-se, para já reconhecem que a organização está-lhes a dar a devida atenção, tem o devido reconhecimento das suas competências, a própria casa está a maximizar o investimento que tem feito com aquele

profissional, e portanto há muitas formas de colmatar a questão dos custos. Fazendo com que a equipa de formação seja estendida aos profissionais todos. Porque na prática o potencial, o conhecimento está em todos nós. Naturalmente é a Organização e a Equipa de formação que tem que pensar na forma de facilitar isto, mas, fazer o encontro entre as pessoas. Podemos resolver muitos problemas de formação e de conhecimento a este nível. Hoje em dia já não se compactuam os nossos desafios *advising*... as pessoas têm que saber mais e adaptados aos novos desafios eles surgem todos os dias...

Isto é aquilo que eu sinto ao longo de todos os anos que tive sempre ligada à formação mais inicialmente como formadora e agora como gestora de projetos e de equipas, é de facto o conhecimento não está fechado em 2 ou 3 pessoas, no grupo de formação, o que a equipa de formação deve apostar é em vias de motivação, facilitação de tutoria, tudo o resto, o conhecimento está em todo o lado está em todos nós, nas ideias que partilhamos no corredor, numa reunião, num documento que lemos e depois revemos à nossa medida, de acordo com os nossos desafios, e tentar com que esse conhecimento não fique ali, passe para o colega ao lado e passe para departamento não lado. Para mim esse é o grande Desafio do Futuro a informação a todo o tempo a toda a hora, e que as pessoas sintam-se corresponsáveis e não esperem que a organização ou o departamento de formação faça chegar a informação. Daí a nossa aposta na autoformação... vamos colocando os conteúdos e no futuro queremos que sejam eles a dizerem existe este interesse esta área, eu sei disto, posso partilhar isto.

A equipa está disponível a receber estes contributos...

Bom o meu Muito obrigada por todo este tempo que dedicou para me ajudar neste processo de investigação que estou a realizar, foi com muito agrado que estive aqui consigo, fiquei a saber muitas coisas que desconhecia... outras já eram do meu conhecimento, uma vez que pertenço à Organização. Contudo, foi bastante útil desde já o meu muito obrigada por tudo aquilo que partilhou comigo, e penso um pouco como você, efetivamente deve haver esta formação esta partilha de ideias e conhecimento entre todos os elementos da organização, mais localmente nas Lojas do cidadão temos as várias entidades temos o público com quem temos que interagir, os parceiros e os cidadãos, os conflitos, e estas questões todas mas, se formos aprendendo uns com os outros, se formos apresentando as novas formas de atuar e lidar com as situações, torna-se mais fácil para as pessoas que estão diariamente no atendimento ao público, quer para nós que estamos em termos de gestão.

Até porque quando as pessoas estão muito tempo no frontoffice se não vão renovando as suas ideias, avivando a memória relativamente a determinados aspetos, de conduta, mesmo os aspetos técnicos como referiu quando se fala em atendimento ao público não engloba só a componente comportamental, mas a questão técnica, tem que se estar consciente e informar de forma eficiente e eficaz os cidadãos.

Não pode ser uma informação técnica que difere de equipa para equipa, a formação tem que ser igual, as coisas mudam a um ritmo muito acelerado em determinadas entidades e essa informação tem que ser passada aos coordenadores e aos funcionários porque senão pode acontecer o risco das más informações dadas, não é?

A questão que referiu é muito bem da organização, as pessoas perceberem que não estão a trabalhar nas finanças, ou na segurança social, que são todos da segurança social, ou todos das finanças, mas, estão inseridos num Todo que é a Loja do Cidadão onde interagem diversas entidades e perceberem que é muito salutar a partilha de informação, a colaboração, por vezes certos processos, certos procedimentos, integrados e resolvidos entre colegas, por vezes as coisas... não são estanques.

Muito obrigada por todo o tempo que me disponibilizou.

Eu é que agradeço e para já queria desejar as maiores felicidades para o projeto e para o mestrado, é sempre importante para nós, termos aqui colegas na organização pessoas que dedicam o tempo a pensar e a refletir sobre outras funções e eu tenho a certeza que daqui deste estudo vão surgir ainda mais ideias e naturalmente que a equipa de formação e o departamento de formação fica à espera dessas sugestões ou dessas ideias. É extremamente importante, às vezes um olhar externo, apesar de interno no caso, porque é funcionária da casa, mas este olhar externo e um pouco à distância que ajuda-nos a perceber o que é que podemos de facto melhorar, porque isto não há soluções ideais.

Desejo-lhes as maiores felicidades que corra tudo bem e também agradecer enquanto profissional da casa todo o contributo deu a este projeto, porque a Alexandra deu bastante também enquanto enfim pertencente à equipa de gestão de uma loja onde foi também muito aplicadas estas metodologias, desejo-lhes as maiores felicidades no trabalho.

APÊNDICE 5 - Transcrição de Entrevista realizada ao Formador/Tutor das Ações

Entrevistada II

Bom dia. Muito Obrigada por ter tido... a estar comigo hoje para poder responder a algumas questões no âmbito da investigação que eu estou a realizar sobre um estudo de caso nas lojas do cidadão relativamente às novas tecnologias que foram aplicadas à formação no contexto organizacional e para tentar perceber de que forma é que foi ou não uma boa estratégia a mudança em termos de metodologia de formação para permitir que a evolução ao nível das lojas do cidadão fosse uma mais valia para os seus trabalhadores.

Quero-lhe então agradecer, o meu muito obrigada por estar aqui hoje. Vou-lhe colocar algumas questões porque sei que foi uma das tutoras que esteve neste projeto e gostaria então de ouvir um pouco de como tudo se passou, para também me poder aferir se foi ou não uma boa estratégia passar por esta metodologia e considerando ainda que se tratava de ações de formação do atendimento das lojas do cidadão. Obrigada.

Então eu começaria por lhe colocar a seguinte questão...

2 – Como formador de ações ao nível presencial, o que mais lhe despertou o interesse quando foi convidada para ministrar ações de formação em b-learning?

O grande desafio foi portanto conseguir produzir um conteúdo formativo que não tendo formador em presença junto dos formandos para exercer a sua persuasão, a sua influência e... e mobilização para os motivar para o comportamento adequado àquilo que deve ser o atendimento profissional, o que mais me despertou o interesse foi de facto o desafio de produzir um documento formativo digital que pudesse funcionar ele próprio como um instrumento atrativo, mobilizador e sobretudo muito prático do ponto de vista daquilo que era a realidade de atendimento das lojas do cidadão e através disso mobilizar os formandos e motivá-los para o comportamento mais adequado, ou seja, para poderem refletir sobre os seus pontos fracos e os seus pontos fortes e a partir daí fazerem um projeto, um plano de desenvolvimento pessoal.

Referindo essa questão que abordou dá para perceber que foi uma das pessoas que para além de ser tutora foi concetora, colaborou na equipa de trabalho que desenvolveu estes conteúdos, estou certa?

Certo.

Então, agradeço-lhe, passamos então à segunda questão...

3 – Considera como formador de ações em metodologia presencial, que o desafio para tutoria de ações de b-learning na área comportamental poderia ser uma mais-valia, ou sentiu que poderia não atingir os seus objetivos?

Na metodologia presencial a sua grande mais valia é nós estarmos numa interação permanente e cara-a-cara com o formando, e portanto nós vamos orientando e dirigindo toda a ação de formação, com base na ação-reação, e procurando dessa forma influenciar o formando e a motivá-lo para poder alterar alguns aspetos do seu comportamento. Portanto isto é a grande mais valia da metodologia presencial. No entanto, as grandes mais valias das ações neste formato de b-learning, que têm componente presencial, mas também a componente digital. A grande mais valia do b-learning é de facto poder chegar a todos os formandos, portanto, quando temos uma dispersão geográfica muito grande, é o facto de podermos chegar a todos os formandos com um conteúdo formativo normalizado, mas que ao mesmo tempo procurou ter alguns aspetos distintivos que eu acho que foram o seu fator crítico de sucesso e este fator crítico de sucesso foi exatamente não ser uma formação sobretudo teórica, mas uma formação que partia de conteúdos teóricos para situações de uma metodologia situacional e a partir dessas situações procurar então trabalhar que comportamentos é que seriam os ajustados para se ter sucesso nesse atendimento e na interação que se desenvolve com o cidadão. Portanto, é evidente que no início do projeto... e há sempre o risco de não se conseguir atingir os objetivos do b-learning, porque nós estamos, embora vamos seguindo os formandos através dos fóruns e de todas as interações que vão acontecendo na formação de b-learning, ainda assim é sempre uma relação ou uma interação em atraso, quer dizer, nunca é, à exceção dos chats de facto os momentos em que o formando interage com o formador ou com o tutor são sempre momentos que se passam não em tempo real, e aí há de facto o risco de não conseguirmos motivar os formandos a um nível que desejamos, que é de facto eles ficarem atingidos no sentido positivo pela formação e dessa forma motivarem-se para alterarem aquilo que é preciso alterarem para ficarem, portanto, para se tornarem profissionais mais qualificados. Para além desta mais valia, houve uma outra mais valia que eu considere que seria extremamente importante que era o contacto entre formandos a nível nacional. Portanto, enquanto que numa ação presencial nós só podemos reunir grupos pequenos e muitas vezes com alguma dificuldade de concentrar nesses grupos pessoas das mais diversas proveniências, nas ações b-learning nós podemos então colocar e interagir entre formandos e entre tutor e formandos e dessa forma, a partilha da formação, a partilha de situações, a partilha de dificuldades, a partilha dos sucessos torna-se extremamente mais alargada e por isso é uma mais valia, tanto para os formandos como para o tutor.

Todos os participantes, portanto, eram funcionários das lojas do cidadão?

Todos os participantes, neste caso eram o Universo...

Como referiu à bocado, todos dispersos geograficamente não é?

Exatamente. Eram todos os... todos os trabalhadores das lojas do cidadão a nível nacional, e portanto, estamos a falar de realidades muito diferentes, porque cada loja está situada numa região diferente, e mesmo em Lisboa, os públicos são diferentes e portanto as situações que ocorrem nas lojas e a interação que se desenvolve entre o atendedor e os cidadãos também são diferentes, e portanto, esta partilha tornou-se uma partilha extremamente rica, não só porque permitiu aos formandos conhecer outras realidades, como também permitiu aos formandos terem no fundo o conhecimento de como os seus colegas resolviam esta ou outra questão, e nalgumas com sucesso, noutras com, com menos sucesso.

Muito obrigada.

Então agora passaria à seguinte questão, ainda neste âmbito...

4 – Qual o maior desafio nas ações de b-learning que desenvolveu ao nível comportamental?

Qual considera ser o maior desafio?

Como já referi à pouco, o grande desafio deste conteúdo formativo foi construirmos uma ação de formação muito situacional, e portanto, conseguir montar situações de atendimento onde a generalidade dos formandos se reviam nelas, e portanto, e ao reverem-se nelas, e ao identificarem-nas como situações que se passavam nas lojas, podermos então mostrar na resolução dessas situações, aquilo que eram os comportamentos menos ajustados, ou menos adequados e aquilo que seriam o comportamento ideal para o sucesso da interação entre atendedor e cidadão, e portanto, o grande desafio foi de facto construir uma formação que, onde as pessoas se reviam naquelas situações e portanto estavam a vivê-las em “flashback” e nessa altura poderem refletir sobre elas fora do contexto de trabalho, fora da situação e vê-las numa outra perspetiva, sem emoção, com enfoque profissional e a partir daí marcarem metas de como deveriam agir no futuro. Para além disso, é evidente que depois as ações presenciais foram uma grande ajuda porque o conhecimento dos formandos entre si e a presença do tutor quando, portanto, o grupo estava em presença uns dos outros tornava estas ações muito mais ricas, porque as pessoas já tinham criado uma relação através das sessões em e-learning, e por isso a formação presencial era sempre muito mais participada e dessa forma também muito mais rica e muito mais motivadora para que os formandos aderissem aquilo que é o chamado comportamento profissional do atendimento.

Correto. Obrigada.

Esta vem um pouco na sequência também daquilo que já foi referido em que o que eu pretendo saber é...

5 – No desenvolvimento das ações em b-learning “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, o que mais a marcou?

No desenvolvimento, portanto, desta ação o que mais a marcou?

No desenvolvimento da concepção ou no desenvolvimento já da implementação das ações?

Podemos pensar já no desenvolvimento da sessão em si, do curso em si. Como focou que em b-learning, portanto, tinha a formação on-line, os fóruns, os chats e a questão presencial. Portanto, ao longo da formação houve um percurso, e existiam com certeza as expectativas iniciais e no desenvolvimento, o que é que estas ações do atendimento nas lojas do cidadão, o que é que mais a marcaram, em termos do seu desenvolvimento face às expectativas que tinha criado, às expectativas dos formandos, o que é que mais a marcou neste todo que foi o desenvolvimento desta ação?

O que, portanto, separando aqui dois momentos, a concepção da ação em si e a sua implementação. Na concepção, o que me marcou mais foi de facto termos apostado num modelo estudo de caso, e a materialização desses casos em cenários ficou de facto muito bem conseguida. E portanto, é um instrumento de formação extremamente bonito não só esteticamente, como tem um bom ritmo e é de facto um bom conteúdo formativo com enfoque em estudo de caso.

O que retratavam estes estudos de caso que está a referir?

Retratavam situações de atendimento que ocorriam na loja, ou situações de comportamento que ocorrem nas lojas do cidadão, algumas delas com grande sucesso, outras com efeitos extremamente críticos na interação com os cidadãos, e a partir desses estudos de caso, levar os formandos a refletirem sobre aquilo que é menos conseguido e sobre aquilo que é mais conseguido em termos comportamentais, porque o enfoque desta formação era realmente o desenvolvimento comportamental dos atendedores das lojas do cidadão, no sentido de atingirem um nível profissional de atendimento. O que mais me marcou na fase de implementação das ações foi a reação dos formandos, e portanto a generalidade dos formandos testemunhou que de facto se revia nos cenários, que... que era uma formação extremamente atrativa, que gostavam de participar nas ações, tanto presenciais, como de e-learning, e alguns deles até diziam que nunca tinham feito uma formação tão boa. E portanto, isso foi das situações que mais me marcaram, foi realmente a reação extremamente positiva dos formandos ao conteúdo formativo. Também é evidente que, também me marcou o facto de eles acharem interessante e poderem partilhar as suas vivências com formandos de outras lojas de outros locais, foi uma oportunidade também de se conhecerem, e portanto, foi desse ponto de vista um momento rico para percebermos que as pessoas... que o contacto e o conhecimento, e o estabelecerem ligação entre si é extremamente motivador para perseguirem um objetivo.

Muito obrigada.

Agora, gostava também de perceber face a todo este envolvimento que aconteceu antes, durante e depois, portanto, na conceção e no desenvolvimento depois da ação...

6 – Quais os pontos que consegue referir como positivos e menos positivos na prossecução dos objetivos que se pretendia atingir.

Portanto, como aspetos positivos, foi uma experiência, foi uma experiência extremamente positiva do ponto de vista da formação dos colaboradores das lojas do cidadão, na medida em que conseguiu-se a adesão dos formandos à formação. De uma forma generalizada conseguiu-se que as pessoas ultrapassassem o receio de trabalharem numa perspetiva informática de formação, e portanto, conseguiu-se desse ponto de vista, qualificar também nessa área os atendedores das lojas do cidadão.

Certo.

Conseguiu-se como eu referi à pouco, permitir que formandos de vários pontos do país interagissem entre si, e portanto, estabelecessem ligação entre si, partilhassem entre si as suas vivências de trabalho nas lojas do cidadão. Como aspetos menos positivos, ou seja, ainda como aspeto positivo, deu para perceber que este... esta metodologia b-learning pode ser uma metodologia muito eficaz e eficiente, quando nós estamos num contexto ou num âmbito de uma organização com uma grande dispersão geográfica, como é o caso das lojas do cidadão, e portanto, isto é uma via... é uma forma de chegarmos a todos ao mesmo tempo, e de forma mais rápida, e desse ponto de vista, e também mais... menos honorosa. Menos honorosa sobretudo no aspeto da conceção das ações de formação, mas também na rentabilidade, na produtividade dos trabalhadores, uma vez que eles não têm que se ausentar do seu local de trabalho. Os aspetos menos positivos, ou menos conseguidos eu diria, quanto aos objetivos a atingir são de duas ordens. Quando nós estamos em presença de uma formação em b-learning, a quantidade de comunicações e de solicitações que essas interações exigem é de facto de grande dimensão, e portanto é por vezes difícil de gerir a quantidade enorme de comunicações que ocorrem durante estas ações de b-learning, e dar-lhes uma resposta que eu diria, atempada e com a atenção que, portanto, que essas situações nos exigem, e desse ponto de vista é uma dificuldade que há na formação de e-learning, que é gerir toda a comunicação e todas as interações que a própria formação suscita. Por outro lado, os aspetos menos positivos, é de facto, e isto não se relaciona só com esta formação em concreto, mas com uma metodologia de formação que ainda é hoje utilizada em Portugal, do meu ponto de vista, que é a ausência de “follow-up”, ou seja, nós implementamos a ação de formação, mas depois essa formação termina e não há continuidade de... portanto, não há continuidade de trabalho, não se faz o follow-up da formação, em que é conseguiu progredir, o que é que não conseguiu atingir, e então que medidas é que temos que

implementar novamente para que o trabalhador, o colaborador, esteja em progresso contínuo, como aliás, se nós falamos em formação contínua, ela própria, implicitamente teria uma perspetiva de continuamente haver um trabalho a desenvolver com esse formando, e portanto, o aspeto aqui menos positivo, ou menos conseguido foi de facto não haver a possibilidade de se fazer follow-ups dessa mesma formação para percebermos qual o nível de sucesso dessa formação na qualidade do trabalho desenvolvido e na qualidade do serviço prestado ao cidadão. Portanto, não há dados sobre esses... esses resultados.

Não tem conhecimento que tenha havido algum... posteriormente, ou pelo menos, não esteve envolvida em qualquer situação que lhe permita dizer se houve ou não avaliação dos comportamentos que efetivamente foram tomados posteriormente pelos...

Houve avaliação da formação, do nível de satisfação dos formandos relativamente à formação. Não tenho conhecimento de que tenha havido uma avaliação... um follow-up da formação... são coisas distintas.

Sim, sim, sim.

E... o nível de satisfação dos formandos face à formação foi realmente muito bom.

Correto. Obrigada pelo seu testemunho. Eu colocava agora uma outra questão...

7– O comportamento dos formandos nas várias etapas da formação (percurso da ação) início, durante e no final da formação, evoluiu, face ao que eram as suas expectativas?

Eu diria que sim. A formação comportamental, e nomeadamente na área do atendimento, ou como antigamente chamavam, as boas maneiras, é sempre... é uma formação que à partida não colhe muito a motivação dos, portanto, dos formandos, porque de facto as pessoas consideram-se formadas, consideram-se educadas, e portanto, propor-lhes uma formação nesta área tem conotação de que eles não são, portanto, pessoas com comportamentos corretos, e não é nada disso que se pretende com estas formações. Mas no início, de facto, o nível de motivação dos formandos não é muito elevado. Por outro lado, e as reações foram um pouco na expectativa e um bocadinho apreensivas, porque as pessoas... uma grande parte dos colaboradores das lojas do cidadão, embora utilizem a informática no seu dia-a-dia de trabalho, mas utilizam-na em aplicações muito específicas, e portanto, não há aquela familiaridade com aquilo que é o normal, ou o básico, das questões das tecnologias da informação. Portanto, havia uma grande apreensão de não saberem utilizar a plataforma formativa, e portanto, tinham algum receio de não conseguir, portanto, responder ao desafio. No entanto, e com o apoio dos tutores e até dos colegas que sabiam mais, durante o percurso formativo notou-se de facto uma grande evolução, não só na destreza como utilizavam e participavam nas atividades pedagógicas, e na destreza de utilização

da plataforma, através dos fóruns e dos chats, como se notou um gradual aumento da motivação para a formação. E portanto, as pessoas foram gostando cada vez mais, foram-se envolvendo cada vez mais e quando chegámos à ação presencial... as ações presenciais foram duas, aliás, três... mostraram de facto que o nível de motivação, o nível de interesse e o nível de envolvimento dos formandos foi sempre crescendo, e no final da formação as pessoas estavam realmente entusiasmadas com a formação e estavam realmente entusiasmadas em terem... em melhorarem o seu comportamento, em terem comportamentos mais eficazes... e portanto, estavam realmente empenhadas em... em serem de facto profissionais de excelência.

Obrigada. Relativamente a outra questão que eu também gostaria que me falasse um pouco...

8 – Como tutor de ações b-learning e contrapondo as ações presenciais que desenvolveu no âmbito desta temática, constatou resultados diferentes nas competências adquiridas?

Portanto... Nas competências adquiridas dos formandos?

Correto. Uma vez que é uma ação de atendimento a questão comportamental poderia não ter funcionado... ou... tudo isto que fomos falando ao longo desta entrevista... focou vários aspetos e pelo que percebi houve o on-line, houve o presencial, houve a partilha de conhecimento on-line e depois também presencialmente... como tutora de ações b-learning, mas também contrapondo as ações presenciais que tem desenvolvido no âmbito desta temática, no âmbito comportamental, constatou resultados diferentes nas competências adquiridas de uns e doutros formandos?

Os resultados... Os resultados, e aqui... eu diria que só os poderei aferir, ou poderei falar neles, no que toca à motivação das pessoas, à motivação que elas demonstram... que vão demonstrando ao longo do processo formativo para adquirirem outros comportamentos ou melhores comportamentos, ou comportamentos mais ajustados, e portanto, disponibilizarem-se para alterarem o seu comportamento e desenvolverem-se enquanto profissionais e também pessoas, e desse ponto de vista, eu diria que os resultados são muito similares, no presencial e no b-learning, e eu digo isto porque... porque tanto as ações presenciais que normalmente desenvolvo, e é preciso ter em conta isso, como este curso... esta experiência piloto em b-learning, elas têm um grande enfoque no estudo de caso, portanto são ações que têm um enfoque no estudo de situações, são muito situacionais. E desse ponto de vista, a reação das pessoas é de facto... é idêntica, assim como o progresso que vão fazendo ao longo da ação formativa, portanto, eu diria que não há grandes diferenças nas competências adquiridas. Bom, a grande diferença que... que se encontra aqui é de facto, termos pessoas que ficam preparadas para a metodologia e-learning, e isso em contraponto com o presencial é uma... são outras competências que se desenvolvem não é?...

Com a ferramenta e-learning e com as questões das tecnologias de informação e comunicação não é?

Exatamente, exatamente. Portanto, aqui como resultados diferentes, nesta ação b-learning é de facto esta mais valia de as pessoas adquirirem conhecimentos nas tecnologias de informação.

Obrigada.

Continuando este nosso percurso... Eu agora questionava-lhe ainda...

9– Como tutor o seu tempo despendido na formação foi diferente, mesmo considerando o nº de horas de formação previstas para o desenvolvimento do curso?

Foi diferente das ações presenciais?

Como tutor, o tempo despendido na formação, se foi diferente.

Sim.

Mesmo considerando o número de horas de formação previstas para o desenvolvimento do curso. O desenvolvimento do curso teria com certeza um número de horas previsto, e o tempo que despendeu para esta ação foi muito diferente das horas previstas? Exigiu muito mais esforço? Ou...

Sim, exigiu muito mais horas do que aquelas que estavam previstas, porque nesta formação de b-learning, há... há momentos formais de formação, mas a formação de b-learning pelas suas características de fórum e de chat, promove e exige... promove uma quantidade enorme de interações informais, e portanto, o tutor acabar por... por se... por ter que se envolver não só nos momentos formais, mas também nos informais, e isso requer aquele tempo, não é? Que está fora dos tempos formais de formação que estão previstos, e portanto o tempo despendido é sempre muito maior. Isto porque neste espaço formativo, o formando nunca deve ficar se resposta, não é? E portanto, o tutor procura sempre acompanhar todas as comunicações que vão surgindo, e ir apoiando, ir respondendo a essas mesmas comunicações. E isto passa-se, não só nos momentos formais de formação, como também ao longo de todo o período... de todas as comunicações informais que... portanto que os formandos vão fazendo não é...

Obrigada.

Passando agora à última questão...

10 – Na sua opinião o que importa aferir quando uma organização está numa fase de análise para posterior decisão, em que metodologias de formação deverá e poderá desenvolver, para conseguir atingir os objetivos a que se propõe?

As metodologias de formação e a decisão sobre qual a metodologia a adotar, na minha perspetiva, dependem muito de que tipo de formação, que tipo de conteúdos é que vamos querer, portanto, passar, ou ministrar. E se nos... se falarmos no aspeto, neste campo da formação comportamental... eu diria que há, portanto, formações que têm vantagem em terem uma metodologia b-learning, eu não advogo as metodologias puramente e-learning, porque o comportamento é algo que é intrínseco à pessoa, não é? E algo que seja intrínseco a nós, precisa de... do que, e que queremos que seja alterado para melhor... do meu ponto de vista, exige sempre uma interação em presença direta com o outro. As relações interpessoais do meu ponto de vista não podem ser só digitais, até porque nessas interações digitais, e nós vemos que hoje a problemática dos “facebook” e das redes sociais, têm efeitos negativos no próprio ser humano, e portanto o contacto só pela, pelas tecnologias da informação leva a que as pessoas também se isolem.

Claro...

E a sua interação com os outros é sempre numa base da escrita e não do olhar e do toque, e portanto, acho que isso é importante do ponto de vista das relações interpessoais e do... e da... do comportamento. Por isso eu diria que nós decidirmos por metodologias de formação na área da formação comportamental, na minha perspetiva, devem sempre ter a componente presencial. Dependendo de objetivos que queremos atingir, se são de maior... de longo prazo, médio prazo ou curto prazo, e que tipo de matérias, ou de objetivos nos propomos a atingir com essas formações, elas ditarão se devemos adotar um formato e-learning, ou totalmente presencial.

É evidente que, isto tem custos e portanto há que ponderar sempre o custo-benefício das metodologias a adotar. No entanto, quando falamos de comportamento não nos podemos esquecer, que se o mais difícil no âmbito das organizações e do mundo do trabalho, é de facto a atitude e o comportamento são os fatores críticos hoje de sucesso, mas são aqueles que também mais dificilmente o trabalhador... o colaborador... são os aspetos que ele tem mais dificuldade em alterar. Está provado que os conhecimentos técnicos são, na sua grande maioria, facilmente apreendidos. O comportamento, a alteração de comportamento, e a alteração de atitude é o mais difícil e portanto é preciso mais tempo.

E é preciso metodologias mais eficazes que nos garantam uma eficácia maior, para conseguirmos essa alteração sobre pena de estarmos a investir numa metodologia que do ponto de vista dos resultados não tem expressão não é?

Claro...

Tivemos um custo... mas não tivemos um resultado esperado e portanto aquele investimento acaba por não se traduzir num investimento e será apenas um custo.

Face a tudo aquilo que foi referindo ao longo deste período em que estivemos aqui juntas, e como conclui agora, falando na questão muito importante do mundo do trabalho do comportamento e das atitudes dos seus trabalhadores e pelo que percebi ao longo desta entrevista em termos de resultados na formação quando ministrou formação presencial e b-learning o objetivo era atingir, conseguir, que as pessoas adquirissem competências para a mudança de comportamento, pensa que os resultados foram idênticos, foram iguais, realizados de forma diferente, com uma metodologia diferente mas, atingindo os objetivos a que se propôs. Pelo que acabei agora por perceber, e-learning é que está mesmo fora... segundo a sua perspetiva o b-learning é uma boa metodologia porque efetivamente tem a questão das tecnologias de informação e comunicação, tem as questões da partilha e todas essas questões, a presencial também porque é comportamental é muito importante a questão das mudanças de comportamento... o b-learning como tem as ações presenciais que consegue depois conciliar-se o tempo que se está a distância e o tempo que se está presencial o e-learning não, porque há a ausência da presença e acaba por ser muito informal, estou certa?

Não. Pode não ser informal, mas não há, quando a formação é exclusivamente em e-learning não é? não há a motivação que é desencadeada quando estamos em presença de alguém, não é? Na formação e-learning nós podemos ver a pessoa em fotografia, a imagem, mas essa interação é sempre condicionada pela distância.

Claro

Na minha perspetiva a formação comportamental deve sempre misturar as duas componentes, e-learning e a presencial.

Muito obrigada por toda a sua colaboração, Gostei muito

Muito obrigada

De ouvir o feedback relativamente a esta ação que foi desenvolvida no âmbito das Lojas do Cidadão.

Espero ter ajudado e desejo as maiores felicidades para o projeto!

Muito obrigada!

APÊNDICE 6 - Transcrição da Entrevista realizada a Trabalhadores - Formandos da Ação: Coordenadora e atendedora na Loja do Cidadão

Entrevistada III

Bom dia em primeiro lugar queria lhe agradecer por me ir dar o seu contributo e ter aceite, para estar aqui comigo hoje, para me dar esta entrevista considerando o curso de formação em que participou “O Atendimento nas Lojas do Cidadão”, este estudo que eu estou a desenvolver é no âmbito do mestrado de gestão Estratégica de Recursos Humanos, e o estudo que eu estou a realizar, penso com este facto tentar constatar de que forma as novas TIC poderão ter ou não algum impacto e serem importantes numa estratégia de RH numa empresa.

Vou fazer um estudo de caso a Loja do Cidadão em concreto e daí a formação que frequentou, para tentar perceber se foi ou não uma boa estratégia de RH passar pela questão de apostar numa nova metodologia de formação, portanto o b-learning, uma metodologia mista que tem formação presencial, formação online a distância e de que forma poderá ser então uma ferramenta para as empresas

Assim, eu começaria por questionar como formanda de ações ...

2 – Como formanda de ações ao nível presencial, o que mais lhe despertou o interesse quando se inscreveu para frequentar uma ação de formação em b-learning?

Bom dia Dra. Alexandra obrigada por me fazer o convite,

Obrigada eu...

E, o que eu nesta ação de formação o que mais me despertou o interesse... acima de tudo como nunca tinha feito nenhuma ação de formação em atendimento, achei que podia ser uma mais valia para a minha formação. Depois porque não era uma ação presencial, não pressuponha que eu me tivesse que deslocar regularmente com bastante frequência fora do serviço para a conseguir fazer. Então achei que seria uma boa aposta já que tínhamos poucas sessões presenciais e que portanto não era necessário afastar-me muito, e por outro lado ter ali a formação ao nível de um clic, era interessante, eu saber também como poderia evoluir ao nível das novas tecnologias porque também não sou muito formada nisso e ver até que ponto é que eu conseguia desvencilhar-me.

Muito obrigada

Ainda neste seguimento e como referiu colocar-lhe-ia outra questão

3– Considera como formando de ações em metodologia presencial que o desafio para a frequência de ações de b-learning na área comportamental poderia ser uma mais-valia, ou sentiu que poderia não atingir os seus objetivos? O que o fez mudar de opinião?

Mudar de opinião não mudei...

Durante toda a formação achei que era realmente uma formação que me dava algo e, acho que todos nós podemos aprender com estas ações, inclusive na área comportamental, é sem dúvida uma mais valia, porque aquilo que nós conseguimos apreender através de tudo o que nos é dado através do computador, em termos de quadros, coisas que nos pedem para fazer, faz-nos despertar para situações que possivelmente sem ela não conseguíamos, eu dei por mim muitas vezes a constatar que aquilo que estava a ser pedido e que aquilo que eu via nas diversas quadros que nos foram apresentados era o que acontecia... e que era o que não devia de acontecer, achei sim senhora que era uma mais valia para mim porque me fez despertar para outras consciências que eu não tinha. E aliás eu nunca tinha feito uma ação de formação a nível de atendimento, apesar de ter algumas noções, daquilo que pode e não pode ser feito, deve e não deve ser feito, em concreto não sabia nada, não fazia a mínima ideia.

Quer então dizer que como nunca frequentou nenhuma ação presencial, não poderá aqui fazer a diferença o que é que foi diferente, entre o que é que poderia ter sido uma ação de formação presencial ao nível do atendimento e b-learning, metodologia mista de formação.

No entanto, relativamente a questão dos conteúdos senti facilidade pelo plano de trabalho que lhe foi apresentado, em acompanhar o desafio.

Sim, Sim

4 – No desenvolvimento das ações em b-learning “O Atendimento nas Lojas do Cidadão” e, o que mais o marcou?

É assim, é engraçado, foi muito bom as ações presenciais, porque nos fez olhar para certos aspetos que coisas, eu já não me lembro muito bem... mas lembro-me que a coisa que mais me marcou foi um desafio que foi colocado logo no início em que todos tínhamos que ir... nem sei bem se foi noutra, tínhamos que ir interagir uns com os outros... já foi há um certo tempo... penso que foi nessa... e lembro-me que realmente isso foi interessante. Depois na parte do desenvolvimento do curso aquilo que mais me marcou foi não conseguir acompanhar os chats porque realmente eu não conseguia, eu escrevia muito devagar, para a velocidade com que se falava... nos chats e às vezes uma certa frustração porque não sou suficientemente disciplinada para ir todos os dias verificar as coisas, contudo, isto seria a parte mais negativa para mim. Aquilo que eu mais me marcou foi realmente o abrir-me os olhos para todos aqueles pequenos pormenores que acontecem no atendimento e que às vezes nos passam um pouco despercebidos e me fez olhar para isso de outra maneira e tentar mudar o meu comportamento, que às vezes também é um bocado difícil porque a pessoa esquece-se que está a falar com pessoas que não... que estão do outro lado...e não estão deste... e temos que ter outro tipo de linguagem e de atitude, mas, para mim foi muito positivo.

Obrigada, já focou aí alguns pontos positivos... da questão que aqui tinha...

5 – Quais os pontos que consegue referir como positivos e menos positivos na prossecução dos objetivos que pretendia atingir.

Olha então adiantei-me... sim foi realmente isso o facto de eu achar que de vez em quando despistava-me e não... eu querer e pensar que tinha que ir à plataforma ver o que é que era preciso fazer... ver o que é que lá estava interagir com todas as pessoas... só que tb por temperamento não sou muito de interagir. Especialmente através de um computador, e apesar de eu por vezes dizer... tens que lá ir e tens que ver e tens que dar a tua opinião, para mim era um bocado difícil, manter-me ali naquela linha para o fazer e depois quando lá ía verificava que as coisas já iam muito mais avançadas do que eu pensava e tinha muita coisa para fazer, e depois entrava em parafuso, mas, digamos que estas ações de b-learning, a parte informática exige muita autodisciplina, muita concentração e muita motivação, especialmente para mim, para conseguir lá ir até porque não sou muito adepta das novas tecnologias, acho interessante mas não é uma coisa que eu perca muito tempo. E portanto acho que foi o aspeto menos positivo. E que tive alguma dificuldade em chegar ao fim por causa disso.

Mas consegui lá chegar

Mais positivos, a constatação... e não sei até que ponto quem fez o curso teve que ter uma grande pesquisa sobre o que é que se passava na LC, porque realmente apresentavam situações que aconteciam e que às vezes nos passam despercebidas e nós não damos muito valor e que me fez pelo menos tentar ter outra atitude. (temos coisas que nos condicionam)

6– O seu comportamento/atitude nas várias etapas da formação (percurso da ação) início, durante e no final da formação, evoluiu, face ao que eram as suas expectativas?

Não foi uma questão de evolução foi uma questão de verificar que aquilo que eu achei que me podia dar em termos de formação, correspondia a bem mais do que aquilo que eu estava à espera. Porque eu não sabia bem ao que é que eu ía, só sei que no final achei que tinha valido a pena. E que me tinha feito olhar para o atendimento para os atendedores, para o público e de uma outra maneira, e talvez entender melhor porquê que se tornam determinadas atitudes quer por parte do público, quer por parte dos atendedores e pronto foi realmente o que me fez ver melhor o que é que se passa no atendimento. Sem sombra de dúvida foi muito positivo.

Considerando que tem ali para além da coordenação dos serviços, presta atendimento e face ao que acabou de referir portanto ter essa perceção para isso que acabou de mencionar para passar à sua equipa esses pequenos pormenores que por vezes escapam e que sentiu essa necessidade.

Foi importante, passar não sei se consegui... porque é um bocado complicado, por mais que nós queiramos passar às pessoas, certas maneiras de proceder, ou certas atitudes que não podem e quais as atitudes que não devem ser tomadas, se as pessoas não tiverem consciência elas próprias, quer por educação, quer por feitio de que são essas as atitudes mais certas é impossível que as pessoas mudem, que eu tenho verificado e as pessoas não querem mudar por mais que uma pessoa diga, que não pode ser assim, temos que ter uma outra atitude isso até pode entrar naquele momento no ouvido, mas se a pessoa não se consciencializar e não tiver empenhada nessa consciencialização não vale a pena, amanhã tomará a mesma atitude que estava a ter e que pronto também faz bater na cabeça como não bater é a mesma coisa, não faz assim por que não é o mais correto ou porque a outra pessoa, porque quem está deste lado quando está a fazer o atendimento, também para essa pessoa pode ser algo, como uma defesa própria, mas por vezes à pessoas que são de tal maneira explosivas, que não conseguem ter ...quando ouvem uma provocação ou uma coisa parecida, não são capaz de pensar e respirar dez vezes e não responder e respondem, pronto e... há coisas... e nós dizemos deve ter esta atitude...

Continua a insistir...

Às vezes dá vontade de desistir... mas... acho que as pessoas são todas adultas já não são crianças e teriam de saber até que ponto na interação com os outros nós nos podemos e devemos colocar, isto quer seja no atendimento quer seja noutra situação qualquer da vida e há pessoas que não, não conseguem entender que há certas barreiras que não podem ser transportas, mas pronto e isso é de cada um...

É um caminho para continuar...

A questão que eu tinha aqui agora é

7 – Como formando nas ações b-learning, e contrapondo as ações presenciais em que participou no âmbito desta temática, adquiriu competências diferentes? Que competências foram essas? Houve mais partilha?

Como já me referiu nunca tinha feito nenhuma ação de formação em presencial em atendimento. Mas, pensando agora em outras ações de formação que tem tido o que é que acha que difere entre uma presencial e uma em termos de b-learning

O que é que acha... as competências adquiridas são diferentes? Há mais partilha numa formação com esta metodologia, mista b-learning , presencial, a distância, ou nas ações presenciais pensa que pode haver mais partilha?

Não lhe posso dar uma resposta muito clara do assunto... mas aquilo que eu penso daquilo que eu tenho conhecimento, de formações presenciais noutras áreas, é que para uma formação presencial em atendimento, para já não podiam ser só três dias, o caso das presencias, tinha que ser uma formação mais longa. Não sei como são as ações de atendimento presenciais. Mas acho

que o facto de nós nos computadores termos cenários, digamos assim, pequenas peças de teatro, a dar-nos a imagem daquilo que podia acontecer e daquilo que não devia acontecer, é muito boa. E nas presenciais possivelmente não acontece, não faço a mínima ideia, mas a acontecer obrigava então a que houvesse muitas sessões presenciais e muitas interações...e ali não... ali acho que todos nós gostam de cinema e o facto de ver aqueles bonecos animados ali a dar os seus contributos e a apresentar cenários aquilo que acontece numa loja do cidadão e portanto não é só na Loja somos todos cidadãos que vamos todos ao atendimento...

A nível de podendo assim fazer uma conclusão eu penso...que as competências mais marcadas nessa formação foi a análise circunstanciada e de tudo aquilo que poderia acontecer na LC desde a sua abertura que é sempre também problemática, às mudanças de turno que isso então é uma coisa levada do diabo e, que às vezes eu... tenho que me ir embora da mudança de turno porque há muito ruído as pessoas acabam por se querer cumprimentar umas às outras, querer isto, querer aquilo, querer aquele outro e esquecem-se as vezes que as pessoas estão do outro lado à espera e, às vezes é difícil e, talvez fosse nesses cenários de atendimento que se conseguiu ter uma outra abordagem dos aspetos de tudo aquilo que importa realçar aqui no atendimento, a importância do primeiro contacto,,, o facto de algumas pessoas virem desconfiadas e pensam aqueles só estão ali para me tramar a vida, e da raiva que colocam nas reclamações por vezes.

Mas que devemos saber qual a atitude certa a tomar em todas essas cenários que temos todos os dias e a toda a hora. Constatar que como LC como organismo com alberga várias entidades multifacetadas, que não tem na maioria das vezes nada a ver umas com as outras... tirando algum caso ou outro de pontos de contacto e essa partilha entre todos e o dar opiniões, o relatar situações que acontecem, é muito importante, para nós podermos digamos assim... fazer uma comparação com a nossa própria maneira de atender e a ver até que ponto experiências e opiniões dos outros nos podem ajudar também a conseguir passar para o utente que está do outro lado à espera de uma solução possível e educada, portanto conseguir resolver as coisas e isso foi importante ao nível do b-learning porque era fácil as pessoas íam tinham gosto em ir à plataforma as vezes eu nem tanto, e deixar as suas opiniões deixar os pontos de vista, e dizer aconteceu isto e foi resolvido desta maneira , e isso é importante..

Não só numa loja mas, em várias Lojas do cidadão diferentes... porque os problemas

... Acabam por ser iguais tirando algumas certas especificidades que é lógico que uma Loja, sei lá aqui em Setúbal uma Loja de pequena dimensão tem especificidades próprias que não tem a Loja dos Restauradores ou a loja das Laranjeiras... que são uma coisa assim que até assusta... tem a sua população é diferente é a lógica de população quer seja setúbal quer seja de Braga... não é tão cosmopolita como a de Lisboa, tem muitos pontos rurais e tem muitas experiências que são completamente diferentes das grandes cidades e isso acaba por nos dar a ver as coisas de outra maneira, e não poder também resolver as coisas como se resolvem talvez numa Loja de Lisboa

que tem gente que em principio não se depara com certos condicionalismos. Nós aqui verificamos e de certeza que isso não acontece em Lisboa, no caso do cartão do cidadão há pessoas que a morada... é aquela morada do monte... não tem rua, não tem número de porta... não tem nada e... em Lisboa possivelmente isso não acontecerá com tanta frequência como acontece aqui, porque temos uma zona rural bastante elevada.

E não vamos poder resolver o problema dessa pessoa, que tem esse problema, temos que arranjar maneira de... e são pessoas que têm mais dificuldade em perceber estas coisas... e não podemos explicar-lhes as mesmas coisas que se explica a uma pessoa que não tem esses problemas isso tudo são especificidades próprias de cada loja cidadão, mas que também que ao nos serem informadas como é que foram resolvidas, ou como é que foi a melhor abordagem que se fez também nos fazem pensar que é uma mais valia para o nosso conhecimento para saber que há muitas maneiras de resolver as coisas com o propósito de tentar resolver o problema da pessoa... A partilha ajuda na resolução do problema... embora às vezes um pouco diferentes. É sempre uma outra visão da situação como é que ela pode ser resolvida...

Obrigada, eu... passava agora à questão seguinte...

8 – Como formanda comparando as ações de formação presencial com as ações de formação b-learning o seu tempo despendido na formação foi diferente? mesmo considerando o nº de horas de formação previstas para o desenvolvimento do curso?

Não, não sei, porque nunca fiz nenhuma presencial... não faço a mínima ideia da diferença.

Esta formação teve 50h pensa que foram efetivamente estas as horas as despendidas no curso, pensa que foram muito mais horas...

Foram muito mais horas...

Sabemos que as ações presenciais têm hora marcada, não é? não oscila...

Em bom rigor penso que todos nós tivemos mais horas de formação do que as tais 50 h, porque das três sessões presenciais terem uma duração de 8 horas cada uma (24 h'), daria vinte e tal horas para o resto... mas tendo em consideração os chats, os fóruns, as apresentações de trabalhos a maneira como nós tínhamos que ir verificar todos os desafios que nos eram lançados... eu penso que houve bem mais do que 50 h, porque desenvolveu-se num espaço de tempo que eu agora não me lembro... mas que não foi só uma semana, foi um tempo algo dilatado, dois meses e... portanto teve muito mais horas do que as 50, apesar de eu... eu possivelmente se calhar não despendi muito mais que isso, porque eu não ia lá só... pronto, vocacionada para aquilo, olhava para os cenários e dava uma ou outra opinião, mas era uma formação que exige uma certa disciplina ir todos os dias lá, porque se não se vai todos os dias é o

cargo dos trabalhos, nós depois perdemo-nos completamente e em vez de uma hora...só que às vezes em vez de lá estar só uma hora tinha que lá estar duas ou três, não é, porque não ia regularmente...

Ainda prosseguindo nestas questão em que gostaria de ouvir a sua opinião...

9 – Qual o maior desafio nas ações de b-learning? O que mais o marcou positivamente? Aspetos menos positivos? Como conseguiu ultrapassar as barreiras encontradas ao longo da formação?

Ai meu Deus... o maior desafio na ação foi autodisciplinar-me e ir lá, e ter, e saber que tinha que lá estar, pelo menos uma hora por dia, que às vezes não aconteceu, e isso também acaba por nos marcar positivamente porque, a mim marcou-me positivamente porque eu sabia que tinha que lá ir, eu sabia que se não fizesse ia ser penalizada e então esforçava-me ao máximo para ir ver o que é que se passava... e poder, responder cabalmente e com a regularidade necessária a tudo, os aspetos...

Como ultrapassou as barreiras que foi encontrando...

É assim eu acho que sou um bocadito como os portugueses... não é, sabia que tinha um trabalho para apresentar até tal dia... e como não gosto de deixar as coisas para a última, não é... nisso não sou como os portugueses, mas, geralmente ia era sempre muito sabia que não podia passar aquela hora... e aquela data e então esforçava-me para no dia anterior as coisas ocorrerem. E pensava e hoje tens que lá ir nem que seja uma horita e tal... mas às vezes aconteciam coisas e não dava para ir... é assim foi a parte mais difícil para mim. Se eu talvez gostasse muito das novas tecnologias e de ir interagir com o computador talvez fosse mais fácil, mas para mim as novas tecnologias são algo muito... úteis, considero que são úteis que são necessárias neste mundo, mas vejo-as mais como ferramentas de trabalho e portanto apesar daquilo ser trabalho, ser uma formação...

Tinha algo positivo? O que é que acha de positivo? Podia gerir o seu tempo, ou não?

Sim, tinha... eu depois podia gerir o meu tempo... e eu até quando lá estava na plataforma até gostava... até gostava de ir ver o que é que se estava a passar, os comentários que havia, dos opiniões que eram lançadas, das perguntas que eram lançadas assim para o espaço, propostas que eram dadas, até me dava a minha opinião, não com a regularidade que devia dar... e depois acabava por pensar... porque é que eu não vim cá antes, não faço isto com regularidade isto até é interessante...e acabamos por interagir com tanta gente e, é-nos útil isso e poder estar a fazer isso num cantinho na nossa casa... porque no trabalho era mais difícil e, acaba por ser muito positivo e acaba por não nos dar aquela coisa de... “estar ali naquele momento, e estar ali para

fazer uma formação”, não eu estou ali em frente a um computador e a fazer uma formação, mas até me estou a divertir, daquela ideia de escola... isso é positivo. Foi positivo, é assim os cenários eu tinha que os imprimir tudo, porque eu não consigo ler no écran do computador é muito difícil para mim ler as coisas e conseguir aprender as coisas porque estou a ver num écran, eu tenho que ver um papel à minha frente, tenho que mexer no papel sou antiga, sou, gosto muito de papel? Gosto, e não consigo... preciso de pegar no papel ler as letrinhas que lá estão escritas, sublinhar o papel se for preciso, o computador para mim é fazer essa aprendizagem através de um écran é muito difícil e portanto, isso acaba também por me condicionar um pouco.

De qualquer forma considerando que não consegue, mas acabava por consolidar, porque via no computador acabava por fazer a impressão e consolidava.

Eu via no computador... imprimia tudo... via tudo, sim fartei-me de gastar papel, aquilo era power point e aquilo era uma desgraça acho que ainda lá tenho tudo o que imprimir naquela altura, agora está lá guardadinho e nem sei bem onde é que está...essencialmente foi...

Como conseguiu ultrapassar as barreiras?

Com muita perseverança, queria chegar ao fim, não eu tenho que acabar... não posso ser diferente dos outros, eu tenho que chegar lá custe o que custar... e estava a ser uma experiência interessante... acho que gostaria de conseguir-me motivar-me mais para realmente ir ao computador e visualizar tudo o que lá estava porque até gostava dos cenários, até achava que os cenários estavam muito bem realizados, para além dos conteúdos, haver, eles conseguiam realmente apanhar os pontos chave daquilo que podia acontecer no atendimento e era interessante ir ver como é que isto vai acontecer, estava a ver um filme, e eu gosto muito de filmes e era interessante e tudo isso, mas às vezes era muito difícil, consciencializar-me que tinha que ir para ali para a frente do computador.

Na linha do que temos estar a falar... a questão que lhe colocava agora era mesmo essa ...

10 – A sua motivação manteve-se igual ao longo do curso? É uma pessoa autodisciplinada?

Não, não sou uma pessoa muito autodisciplinada...

Ao nível da motivação... no princípio penso que não tinha tanta motivação... consegui ganhar mais motivação talvez do meio do curso para a frente porque também depois já conhecíamos algumas pessoas... já haviam certas pessoas que já eram digamos assim assíduas nos fóruns, passou a ser a haver mais partilha de informação, quase como é agora no “facebook”. As pessoas falam no “facebook” e parece que são já todos muito amigos, pronto e ali era a mesma coisa, acabamos por ser... já eramos todos conhecidos e, tínhamos um certo à vontade, o que não quer

dizer que isso se refletisse quando nos víssemos presencialmente. Mas ali a coisa funcionava relativamente bem. Falar com as pessoas.

A sua motivação foi então aumentando...

11 – Aconselharia este curso b-learning a um colega? Quais as principais razões por que o faria?

Eu acho que os cursos b-learning são sempre de aproveitar e são de aconselhar, a qq pessoa seja a área que fôr. E acho que realmente é uma ferramenta muito boa ao nível das organizações para poderem dar formação às pessoas que trabalham para eles e acho que, até dando um exemplo o IRN faz muitas formações presenciais, de temáticas próprias do Instituto, específicas, o que nos obriga a estar nalguns casos, de coisas mais específicas por ex. de estar uma semana fora do serviço e para ir a formações presenciais. E longe, em Lisboa, a mim não me afeta mas afeta as pessoas que moram em Setúbal, algumas não se inscrevem nesses cursos porque é para ir para Lisboa, e que se fosse temáticas focacionadas para o e-learning, b-learning, penso que teriam mais adeptos e que todos nós ganharíamos mais com isso, porque da minha experiência a nível de formações presenciais, que já tive de um , dois dias, nunca tive nenhuma de uma semana, mas também não é assim tão produtiva quanto se possa pensar. E se calhar se essa formação de por ex. um dia presencial, fosse canalizada para uma semana de e-learning ou b-learning em que nos fossem apontados diversas situações e diversas maneiras de resolver os problemas, ou seja aquilo que é debitado em oito horas, em que às vezes nós estamos completamente a dormir, e a tirar notas, e que em alguns casos em alguns casos conseguimos perguntar, por dúvidas, ou, acaba por não ser assim tão, tão lucrativo para a pessoa que está em formação.

A pessoa conseguiu adquirir a competência?

A competência completa acho que não, até para a própria organização era mais produtivo, a formação ser feita doutra maneira. Talvez o funcionário tivesse mais dificuldades como eu tive, autodisciplinar-se, em ir lá,...numa fase inicial...mas, depois acabava por... acho que era muito mais produtivo quer para a organização quer para o funcionário não pressupunha deslocações e se é longe, até estadias, o IRN faz muitos cursos em Lisboa, mas faz poucos cursos a nível nacional está agora a fazer uns no Porto, uns em Évora, não temos um país muito grande mas, acaba por ser prejudicial para certas pessoas que não tem essa possibilidade e disponibilidade de se poderem deslocar facilmente e arcar com as despesas de tudo, Porque as despesas que depois são pagas são reduzidas nem todos podem arcar com os custos...

A disponibilidade das pessoas é menos está um custo associado... e quem sabe não é uma boa oportunidade, apostar nesta modalidade...

Esta vertente tecnológica ainda não está muito dentro da dinâmica do IRN.

Na linha ainda do que temos estado a abordar, já algumas coisas tem estado a focar, ao longo do que me referiu, uma palavra puxa a outra...

12 – O facto de não ser o curso exclusivamente presencial, influenciou a sua opção por esta metodologia mista de formação b-learning?

Sim, sim porque não tinha que estar ali 50 horas presenciais acabava por ser mais fácil gerir as coisas.

É lógico que é mais fácil...Esta semana não vou ao trabalho e vou para ali... pronto esquecer... acaba por ter que haver uma autodisciplina na pessoa, mas, acaba por ser muito mais produtivo, penso eu, conseguir lançar a nós próprios também o desafio a fazer uma formação em que também temos neste caso o atendimento, cenários do atendimento todos os dias connosco, digamos que estávamos ali em formação contínua e podíamos aplicar logo, a tudo aquilo que nós íamos apreendendo na diversa temática que nos era apresentada, ali no momento, se bem às vezes não muito bem, pronto, não para todas as coisas, mas era assim uma formação contínua ao ritmo de cada um.

Sim era ao ritmo de cada um, e em que podíamos tirar no dia a dia certos ensinamentos para depois poder partilhar esses ensinamentos com todos. O que não acontecia se estivéssemos com todos numa sala oito horas por dia... era completamente diferente.

Bom passando a outra questão dentro daquilo que temos falado...

13 - Em termos de aquisição de conhecimentos e mudança de atitudes, partilhou com os seus colegas/equipa as suas experiências vividas na formação?

Eu tentei... algumas coisas... tentei, não quer dizer que tenha sido bem sucedida. Não sirvo mesmo para professor...

Por acaso estas coisas que não entram na cabeça de certas pessoas. E as pessoas acho que algumas têm ideias pré-concebidas daquilo que é o atendimento daquilo que pode ser feito e acabam por não querer mudar... e também e é bem verdade às vezes só batendo com a cabeça na parede é que se consegue aprender não é aquilo que se diz?

Mas, sentiu essa necessidade de partilhar...

Sim principalmente partilhar os pontos chave, mas também alguns já tinham tido formações de atendimento, talvez não precisassem em termos teóricos daquilo que eu lhes poderia dar, porque em princípio eles já teriam tido essa formação

Penso que as pessoas passado um certo tempo... não darem importância, a certos aspetos do atendimento, não quer dizer que todos o sejam, há pessoas que ainda hoje, mantem por conseguir ao pontos chave, e adotam uma postura muito correta, agora há outros tanto faz nós dizermos isto não pode ser assim... passado cinco minutos já está...

É muito difícil, estar sempre a atentar que a pessoa mude a sua atitude

A pessoa acha que está correta não muda... e só mudará quando bater com a cabeça na parede... e fizer lá uma moosa.

Eu agora colocava-lhe uma última questão...

14 – O que mudou no seu comportamento?

Mudar, mudar... não mudei grande coisa...

Quando estou no atendimento em certas situações ter uma atitude diferente... e tentar conciliar aquilo que eu posso fazer, com aquilo que a pessoa espera que eu faça, e tentar ser sempre o máximo, ou seja tentar colocar-me o máximo do tempo possível do outro lado e posicionar-me na pessoa que está do outro lado e quer uma resposta cabal e satisfatória daquilo que pretende. E o curso acabou por me sensibilizar para aspetos chave, de como as coisas podem e devem de acontecer, sempre gostei de falar muito com as pessoas cara a cara...e, tentar resolver os problemas, sendo que alguns são um bocado... a vontade é de lhes dar umas palmadas...mas pronto mas, eu acho que não estava sensibilizada o suficiente para certos aspetos, que podem ajudar ou complicar um atendimento... e acho que isso foi o mais importante que eu consegui retirar do curso.

Então houve mudança de comportamento! E Mudança de Atitude... porque ficou mais sensibilizada através dos conteúdos e das ideias chave, começou a ver as coisas de outra forma, ou reforçou ainda mais aquilo que pensava... sentiu-se...

E outras coisinhas coisas pequeninas como o agradecer o facto de se ter dirigido ali ou seja, tanto quanto possível fazer sentir à outra pessoa...que estamos ali para o servir e tentar fazer com que ele entenda que é isso que estamos ali a fazer. O “agradecer” o “por favor”, palavras que às vezes nos, no dia a dia não dizemos com regularidade e que me fez alertar para isso no atendimento, não quer dizer que as vezes não meta a pata na poça, e não faça coisas que não devo...mas logo a seguir tento compor a coisa, mas pronto...

Foi uma boa experiência e tem sido todas as ações que de b-learning porque já tivemos mais e de e-learning, foram boas experiências, e recomenda-se realmente, uma solução simples e talvez mais barata para o caso do IRN e para os funcionários também e muito maior adesão à formação...fogem à formação, devido aos condicionalismos disso... é para Lisboa e não vão, condiciona imenso... há pessoas que não tem certas facilidades em termos de computador e gerir as novas tecnologias, embora aqui os processamentos sejam todos em computador, mas há pessoas que tem mais apetências para isso do que outras, não utilizar a ferramenta também... e algumas poderão não ter... penso que não haverá ali nenhum caso desses... mas, podendo não ter a disponibilidade de não ter um computador em casa para poder fazer o uso dele. Mas...Acho que eu penso que foi nessa formação que nos deram um computador, não foi? Interessante...

A ação piloto o objetivo foi entregue um computador e internet e poder ser utilizado em qualquer parte, para poderem beneficiar...

Porque para certas pessoas o facto de não poder eventualmente... são diversas realidades e, apesar de hoje se dizer há não tem computador... porque é que não tem computador em casa, pensamos que é uma coisa que é tão básica... que para nós não ter o computador em casa é quase como não ter o frigorífico, não ter uma coisa assim parece que é um instrumento necessário, mas há certas pessoas que não têm essa facilidade e poderá ser algo que vai dar um handicap qualquer, mas tirando isso com uma alternativa nos serviços, uma sala com computador, onde possam utilizar o computador e ultrapassar essa questão, e depois a maioria das pessoas tem filhos, e depois os filhos estão em casa e depois querem ir para o computador, é lógico não é, as pessoas em casa a família não têm um computador para cada pessoa, não é assim um equipamento tão sofisticado, mas as pessoas têm limitações e não há computadores e então têm que ser partilhados, digamos assim e depois isto é assim, o filho usa o computador, o pai e a mãe ficam para trás... nas organizações se houver um local onde se possa utilizar o computador e por ex. no IRN existem casos de repartições que têm computadores a mais do que estão a ser necessários, pelos funcionários, havia a possibilidade de conseguir... eu estou a pensar na conservatória lá de baixo, a conservatória do registo, tem mais computadores do que funcionários e portanto havia possibilidade de afetar um computador ou dois para que as pessoas que saem às cinco ou saem mais cedo... estarem ali mais uma horinha estavam a fazer a formação, porque realmente poderá ser.

Não sei qual a sua opinião mas estou a pensar num período que seria do funcionário do lazer, mas, também um período por parte da organização um período que fosse facilitado, de ambas as Partes... meia hora...por dia vai ter formação.

Sim, sim disponibilizar meia hora por dia ao funcionário para estar naquela sala e ter formação... é preferível disponibilizar meia hora ou uma hora por dia a um funcionário, outro dia outro, outro dia outro, do que mandar os funcionários todos, os serviços não têm recursos humanos para fazer isso, acho que era preferível

Bom, não sei se quer acrescentar mais alguma coisa, gostei de muito de ouvi-la falar da esta sua intervenção neste curso, foi um curso muito participativo e foi uma experiência... que é isso que eu pretendo ver, se deu ou não deu os seus frutos... e se foi ou não foi seguido e se é para perpetuar no tempo e se é ou não uma boa estratégia para implementar noutras organizações que tenham a mesmo problema das Lojas do Cidadão a sua dispersão geográfica ao nível do país.

Muito obrigada pela sua disponibilidade,

Disponha sempre, não devo ter dito nada de especial...

Disse, disse com certeza!

O curso já foi há tanto tempo que há coisas que já não tenho presente,

APÊNDICE 7 - Transcrição de Entrevista realizadas a Trabalhadores - Formandos da Ação: Atendedora na Loja do Cidadão

Entrevistada IV

Boa tarde, estamos aqui para falarmos um pouco sobre a sua experiência na ação de formação em participou sobre o atendimento nas Lojas do Cidadão a ação-piloto, portanto o que pretendemos tentar perceber é de que forma foi importante acontecer esta ação piloto, e o estudo que eu estou que eu estou a pretender realizar digamos que a investigação é tentar perceber de que forma é que foi uma boa estratégia da organização a aposta nesta metodologia de formação, nesta modalidade de formação como forma de suprir as necessidades de formação existentes nas Lojas do Cidadão ao longo do País.

Como tal gostava de tentar perceber como vivenciou todo este curso, uma vez que foi uma das pessoas que esteve nesta ação e gostaria de lhe colocar algumas questões para me ajudar a tentar perceber e ajudar na investigação que estou a desenvolver.

Os seus dados já aqui os tenho e eu agora começava por questionar...

2 – Como formanda de ações ao nível presencial, o que mais lhe despertou o interesse quando se inscreveu para frequentar uma ação de formação em b-learning?

Teve ações de formação presencial antes de entrar para a loja do cidadão e, o que é que encontrou o que é que lhe despertou o interesse que a terá levado a inscrever-se numa ação com esta tipologia do b-learning?

De início foi a novidade, nunca tinha feito uma ação b-learning era sempre tudo presencial, de início foi mesmo a novidade. Depois comecei a aperceber-me de que o facto de não estarmos sempre dentro de uma sala e podermos disciplinar o nosso tempo e tentar intercalar as nossas atividades diárias com a formação era uma mais valia nesta situação.

Considerou então que era uma novidade e resolveu aceitar este desafio?

Exatamente portanto foi a primeira ação de e-learning que houve...

3 – Considera como formado de ações em metodologia presencial que o desafio para a frequência de ações de b-learning na área comportamental poderia ser uma mais valia, ou sentiu que poderia não atingir os seus objetivos? O que o fez mudar de opinião?

De início tive receio de não conseguir atingir alcançar os objetivos, de não me adaptar, mas depois... mas depois... e considero que foi uma mais valia...

O facto de ser na área do atendimento, achou que on-line, através do computador, não só presencial...

Por ser uma ação de formação mais na área comportamental sim, realmente podia pensar que a partilha de experiências e a partilha de conhecimento não me levava a alcançar os objetivos porque era o Atendimento nas Lojas do Cidadão. Era uma coisa... era numa área do atendimento presencial e não fazendo uma formação sobre o atendimento presencial, presencial, poderia levar a não conseguir chegar aos objetivos, mas, não!... porque a partilha de experiências aconteceu, houve entre as colegas e os formadores na altura conseguiram através dos fóruns e dos nos puxarem para sermos mais participativos e ativos, isso levou com que realmente não houvesse essa barreira....

Então digamos que em termos de se eu a questionar do que a fez mudar de opinião, face à opinião que tinha inicial de que poderia ser efetivamente algo que não houvesse tanta partilha que não validasse alguns comportamentos em termos presenciais o que é que a fez mudar de opinião?

Foi exatamente isso houve partilha muita partilha de conhecimento entre os colegas, houve também essa disponibilidade dos colegas dos fóruns e houve mesmo partilha de conhecimento e, através dos manuais e as atividades que nos deram para fazer durante o curso, on-line. E efetivamente conseguiu-se atingir o objetivo dessa formação.

Já agora far-lhe-ia outra questão...

A questão de como focou no início sentiu que eventualmente poderia haver uma autodisciplina até porque nunca tinha tido nenhum tipo de formação deste, e falou-me aqui muito na partilha do conhecimento dos fóruns, na partilha com os tutores, nos manuais e atividades que eram disponibilizados, digamos que havia da sua parte um comprometimento e havia digamos o apetite de poder ou não ir verificar como é que estava a evoluir a formação era uma preocupação sua ir diariamente, ou até ía mais do que uma vez, como é que o processo se passou?

Sim havia... para já tinha que haver esse compromisso uma vez que houve a inscrição nessa formação. Depois...Havia horas certas para algumas atividades, tinha que haver esse compromisso, mas acabava por ir mais do que uma vez, porque a informação, os manuais, as coisas estavam sempre disponíveis, bem como os tutores estavam praticamente sempre disponíveis para as nossas dúvidas e sempre que havia um tempinho entre as minhas atividades diárias ía realmente à plataforma dar um olhinho e ver o que é que havia para fazer e havia essa

autodisciplina, porquê? Porque havia uma motivação, não era uma obrigação... de estar dentro duma sala e fazer naquele imediato momento tudo o que havia para fazer...

Ainda falando um pouco e na continuidade do que tem tido focou alguns aspetos bastante pertinentes, eu ia colocar-lhe outra questão, ao longo...

4 – No desenvolvimento das ações em b-learning “O Atendimento nas Lojas do Cidadão” e, o que mais o marcou?

Se pensa que houve várias situações que ocorreram que foram novidade, encontrou eventualmente determinadas barreiras que foi ultrapassando... mas, nesta novidade, no desenvolvimento desta ação o que é que mais a marcou? Em todo o curso considerando os manuais, considerando os meios que foram utilizados em termos pedagógicos, neste sistema, o que é que ainda hoje se recorda? Que a marcou efetivamente.

Recordo-me daqueles “bonecos”, não me lembro do nome que davam... “os cenários de atendimento” os “role plays”, sim que eram fotocópias entre aspas claro daquilo que se passava com os utentes e no nosso dia a dia do atendimento, foi isso que mais me marcou. Que era lembro-me de nós fazermos/darmos respostas, o que é que deveria acontecer, como é que deveríamos agir, e de uma forma lúdica ensinava-nos a tomar as melhores atitudes.

Digamos que considerando esses meios utilizados em termos pedagógicos, digamos que a questão das formas que poderiam ser o atendimento o facto de visionar o que deveria fazer ou não, estar sempre a testá-la sempre relativamente a esta questão, permitiu que avaliasse e que se inteirasse de qual a melhor forma de agir, é isso?

Exatamente.

E foram vários os cenários que teve nessa formação, sim.

Outra coisa que mais me marcou não já tanto nesta questão dos manuais, foi também o termos sempre os tutores disponíveis, sempre a puxar por nós, quando nós estávamos com a motivação mais em baixo... foi essencialmente isso... os tutores sempre a puxarem, não de uma forma carregada, mas sempre de forma de que nos motivássemos a trabalhar.

Relativamente a outra questão... que eu queria colocar e vai um pouco no seguimento destas...

5 – Quais os pontos que consegue referir como positivos e menos positivos na prossecução dos objetivos que pretendia atingir.

Positivos... para exatamente fazer o curso com êxito, não é? com toda esta nova metodologia.

Foi um objetivo positivo e foi alcançado, lá está novamente positivos... existe uma maior motivação, pelo menos da minha parte, motivação para fazer este tipo de curso... geralmente é uma coisa mais enfadonha... dentro de uma sala de aula e o b-learning tem o melhor das duas coisas... é on-line disciplinamos o nosso tempo, disciplinamo-nos e é isso que eu refiro como mais positivo.

E relativamente com a questão da partilha que há com os outros, relativamente aos colegas... partilhava, dialogavam...

Sim havia muita partilha com os outros colegas... nos fóruns que também foi bastante positivo, porque os colegas, conseguimos ali ficarmos muito próximos, mesmo que não houvesse a proximidade física, mas, conseguimos partilhar muitas situações e ensinarmo-nos uns aos outros. Como atuar.

Isso que referiu agora é realmente um aspeto importante... parece que foi conseguido, isso que referiu é de reforçar... embora estivessem todos distantes em termos espaciais estavam on-line à distância de um “clic” como costumamos dizer, mas, sentia a proximidade, não sentia... como há pouco dizia na sala de aula não motiva tanto é mais frio...

É uma coisa mais planeada... e através de... como foi, apesar de estarmos distantes e não nos conhecermos, eramos de Lojas diferentes houve então, muitas atividades que eram atividades em grupo, principalmente atividades entre colegas, não nos conhecíamos, não conhecia as outras minhas colegas que eram de Lisboa e de outros pontos do país. E no final e durante o curso, já eramos digamos não digo amigos, mas já tínhamos um certa à vontade com os outros na procura de partilha de também havia uma parte que era o Bar virtual que era muito bom para quebrar o gelo, para descomprimir de vez em quando, e muito bom, muito bom... muito positivo.

Pontos positivos que referiu: o facto de uma maior motivação online e poder disciplinar-se, a partilha nos fóruns com os colegas e não só, a questão da proximidade, ensinarem-se uns aos outros, a questão do convívio mesmo no Bar Virtual, mesmo cada um na sua parte do país, a partilha... diga-me e? relativamente a pontos menos positivos...

Quais foram os que conseguiu... ou que sentiu mais dificuldades no desenvolvimento do seu curso?

Mais dificuldades... a única dificuldade que eu me lembro de haver... mas também depende muito do horário de trabalho é quando havia os chats, a uma certa hora marcada com os tutores, com

os colegas, era difícil àquela hora todos conseguirmos estar presentes no chat, por motivos de trabalho, esse daquilo que me lembro, que me ficou que me marcou foi isso o menos positivo. Porque eu própria não conseguia estar à hora marcada com todos os colegas.

Certo e relativamente à plataforma à questão informática, sentiu problemas com a plataforma utilizada?

Não...

Continuando a desenvolver os pontos que eu pretendia focar... o que eu agora pretendia saber é de que forma...

6 – O seu comportamento/atitude nas várias etapas da formação (percurso da ação) início, durante e no final da formação, evoluiu, face ao que eram as suas expectativas?

Tinha inicialmente as suas expetativas, iniciou o seu curso... passou por várias fases durante o seu percurso da formação e o que é que sente? De que forma evoluiu...

Como fui evoluindo ao longo da formação... e face às expetativas relativamente ao curso...

Tinha expetativas sim relativamente ao curso, como era novidade... de ser uma formação que tivesse mais motivação para estar e para continuar nesta formação... de início foi ainda um pouco atribulado, tentar coordenar a minha vida, vida social, familiar e as ações porque às vezes só à noite por ex. é que conseguia fazer certos exercícios na plataforma... e à noite temos a nossa vida familiar e vida social... e eu lembro-me de uma situação... que a Dra. Também se lembra... de eu estar no carro e à beira mar com o computador ligado a fazer exercícios na plataforma, pronto...

Isso foi crescendo... ao longo da formação fui sabendo gerir a formação e a minha vida. Tentar coordenar ali pelo melhor.

Então face às suas expetativas conseguiu superar, ou... ao encontro à novidade que era, ou, foi evoluindo de forma natural e conseguiu superar as suas expetativas, era que fosse um curso diferente.

Exatamente as minhas expetativas eram completamente diferentes das que tinha experimentado lá até à data... e fui evoluindo de uma forma natural sim...

Então as suas expetativas foram superadas, não foram atingidas?

Foram superadas...

Há pouco referiu uma situação engraçada de estar à beira mar dentro do carro a fazer um exercício de formação...

Sim exatamente

Só foi possível porque estava a fazer um curso a distância e que bastava ter o tal computador com internet e aceder em qualquer parte do país e fora dele...

Exatamente, só foi possível mesmo assim...

Obrigada, de outras situações e tentando perceber qual foi este seu trajeto este seu caminho a questão que eu colocava...

7 – Como formando nas ações b-learning, e contrapondo as ações presenciais em que participou no âmbito desta temática, adquiriu competências diferentes? Que competências foram essas? Houve mais partilha?

Houve muito mais partilha. Eu sei que ainda hoje não sei se isso ia acontecer se fosse uma ação presencial, porque a motivação foi diferente e logo a motivação... quando estamos a fazer alguma coisa que nos dá muita motivação, ficamos mais com muita informação retida. Ainda hoje, coisa que não acontecia antes da formação... eu digo obrigada nós... o olhar para as pessoas, o olhar nos olhos, lembro-me que também foi partilha nos fóruns das pessoas... os mais velhos lembro-me de estarem a partilhar nos fóruns... como é que atendiam, o que é que faziam, a troca de experiências. Lembro-me ainda... tenho a imagem das fotografias que via na plataforma, das bancadas de atendimento desarrumadas, e que não poderia ser... a imagem que aquilo dava... e contribuiu imenso para a melhoria do meu atendimento.

E dos cenários que referiu há pouco? Algumas situações que eram reportadas nos cenários também de alguma forma as vivenciou?

Sim recordo-me das imagens dos encerramentos de senhas... da forma como falar com os utentes, de todos os cenários que foram apresentados eram reais... baseados na nossa realidade do dia a dia e isso contribuiu imenso para que nós nos identificássemos com tudo aquilo que estávamos a ver para mudarmos os nossos comportamentos. E eu assumo que mudei, mudei...

E no presencial pensa que muito mais difícil conseguiria aperceber-se... reter na sua retina alguns deles, se fizer um esforço e tentar recordar-se de algumas coisas que se passaram nessas ações presenciais não tem assim na sua memória nada que a tenha marcado...

Pouco, porque nas ações presenciais é à base de slides, coisas que são feitas no quadro, não são tão interativas, não há essa interatividade... e acho que é isso que fica que nos marca mais...

Sim, obrigada... continuando aqui nas nossas questões...

Já me voltou a focar que houve mais partilha inclusivamente com a partilha com os mais velhos não é também.

Na sala de aula o que entende é que a partilha não é tão grande? A intervenção que existe numa sessão presencial...

Não, porquê, porque por vezes o curso tem que seguir aquela hora ou horas para aquela sessão presencial e basicamente ouvimos o formador, e há um tempinho para partilha de ideias, mas... não um tempo disponível portanto, nos fóruns dá para isso para as pessoas lerem escreverem, falarem partilharem,,, quando puderem e quando quiserem... e na sala de aula ou sala de formação não é possível quando se quer.

Assim, ainda quando eu questiono... adquiriu competências diferentes... que competências foram essas?... relativamente a outras ações que fez no âmbito do atendimento presencial nestas temáticas do atendimento ao público, consegue referir algumas que tenham que ver com os conteúdos, com a partilha com tudo aquilo que lhe foi colocado à sua disposição durante o curso.

A parte das reclamações, o que é o entendido como atendimento de excelência nas Lojas do Cidadão, essas competências melhorei... através dos cenários... consegui melhorar certos aspetos, lá está uma vez mais a partir da partilha e dos cenários que foram postos à nossa disposição... E os cenários de desconfiança, também foi importante...

Passando a outra questão...

8 – Como formando comparando as ações de formação presencial com as ações de formação b-learning o seu tempo despendido na formação foi diferente? mesmo considerando o nº de horas de formação previstas para o desenvolvimento do curso?

O tempo despendido na formação foi diferente. Sim foi.

Lembro-me que despendi mais horas do que aquilo que estava definido. Porque acabava por... lá está tem haver com tudo aquilo que já se falou com a motivação, a novidade... despendia-se mais tempo, porque está sempre ali ao nosso dispor ía ao computador, consultar os fóruns, consultar mais uma vez os cenários, despendi mais tempo ainda... foi diferente mas de forma positiva claro.

De forma positiva e com motivação...

Exatamente...

Havia um bichinho...

9 – Qual o maior desafio nas ações de b-learning? O que mais o marcou positivamente? Aspetos menos positivos? Como conseguiu ultrapassar as barreiras encontradas ao longo da formação?

Já falamos bastante disto, e a questão é tentar perceber efetivamente neste grande desafio que foi para si o b-learning que era a novidade, o que mais marcou positivamente, menos positivos, como é que conseguiu ir ultrapassando as barreiras encontradas...

Como é que conseguiu ir ultrapassando essas barreiras encontradas.

Menos positivos... tentar estar presente à hora marcada em ações, ou certos trabalhos que tínhamos que fazer em grupo lá está havia os t g e cada pessoa tinha a sua vida e os seus horários e isso era uma barreira para todos nós tentarmos encontrar uma hora certa (datas e prazos para cumprir), cumpriu-se ultrapassar essas barreiras... lá está tentar coordenar os horários de uns e outros... e tentar distribuir tarefas, foi assim que conseguimos.

10 – A sua motivação manteve-se igual ao longo do curso? É uma pessoa auto disciplinada?

Não sou muito autodisciplinada, não sou muito autodisciplinada no entanto... devido e lá está à motivação que havia para este curso, a motivação foi crescendo... eu lembro-me de que escrevia mais... ia sempre escrevendo mais. No início lembro-me que participava pouco e foi crescendo... não porque alguém me chamou a atenção mas foi por minha vontade.

11 – Aconselharia este curso b-learning a um colega? Quais as principais razões por que o faria?

Sim, sim aconselharia vivamente. Porque lá está já se falou nisto no início, o facto de não estar numa sala de aula, fazermos os nossos próprios horários, claro que sim existem prazos de entrega de trabalhos, trabalhos de grupo, existem prazos mas fazemos tudo à nossa medida e à medida da nossa vida, do dia a dia, escalando a nossa vida familiar e social. E conseguimos fazer e alcançar os nossos objetivos e os objetivos das formações em questão. Daí aconselharia vivamente a um colega...

12 – O facto de não ser o curso exclusivamente presencial, influenciou a sua opção por esta metodologia mista de formação b-learning?

Sim. Houve se bem me lembro duas ações presenciais, e foi essencialmente isto por ser o b-learning e a novidade mais uma vez. Que foi o que mais me influenciou, experimentar uma nova metodologia de formação.

Dando continuidade a estas questões no b-learning

13 - Em termos de aquisição de conhecimentos e mudança de atitudes, partilhou com os seus colegas/equipa as suas experiências vividas na formação?

Sim partilhei. Lembro-me que muitas coisas que aprendi na formação tentei referi-las às minhas colegas. Lembro-me de na altura de andar atrás delas e dizer “agora diz-se assim” “faz-se assim” aprendi isto... e sim lembro-me de partilhar o que estava a fazer e elas sentirem muita curiosidade de saber como é que era, porque também na altura não tinham tido a oportunidade de terem participado numa ação b-learning. E lembro-me de partilhar com elas muitas experiências, sim.

14 – O que mudou no seu comportamento?

Em termos globais relativamente ao atendimento que presta diariamente ao cidadão, com os seus colegas, com todos aqueles que interagem consigo no seu posto de trabalho.

Relativamente ao atendimento é difícil chegar ao atendimento de excelência, mas melhorei em muitos aspetos, somos humanos e a excelência é difícil de alcançar.

Porque acha que mudou o seu comportamento? em algum momento ao longo do curso foi identificando que fazia algumas coisas menos bem do que era suposto fazer... e quando veio para o seu posto de trabalho a sua preocupação foi a sua mudança de comportamento... ou foi mais foi mais um curso que fiz, vi todas aquelas coisas mas não mudei comportamento, continuo a fazer como fazia antigamente.

Não, chegamos a uma certa fase em que somos máquinas. E este tipo de formações são muito importantes porque fazem-nos pensar em melhorar o nosso comportamento, sair da nossa zona de conforto e não funcionar tanto quanto máquinas, fazemos como vemos os outros atender da forma que vimos os outros e nem sempre é a melhor. E visualizando situações e lá está a dos cenários... olha eu realmente eu fazia isto e “isto estava mal”, “ou dizia isto”... e dizia isto incorretamente, e isso fez-me olhar para dentro e assumir que fazia algumas coisas mal. E melhorá-las e, realmente melhorei em algumas... não em todas mas melhorei em algumas...

O que me está a tentar dizer é que por vezes pode acontecer em algumas coisas que efetivamente teve conhecimento no curso, poderão sem querer como há pouco referiu sair menos bem, eventualmente faz a análise depois e diz eu devia ter feito assim... , ou assim, mas digamos que eventualmente existe aí consigo, penso eu não sei, dir-me-á que a sua mudança de comportamento é importante, porque a questão que me referiu há pouco porque às vezes não pensamos nos outros, a forma de vermos os outros, as expectativas de ambas as partes, não é?

Exatamente... Metermo-nos no lugar do outro

A sua preocupação e a sua atitude e a sua mudança de comportamento tem que ver com o atendimento que presta

Exatamente...

E no seu dia a dia tenta mudar o seu comportamento e tentar chegar ao atendimento de excelência! Não é?

Exatamente, somos pessoas, também fazemos isto 8 horas por dia e falamos com muitas pessoas e acabamos por entrar como hei de fazer...temos emoções, nem sempre atendemos pessoas simpáticas e, temos que reagir positivamente e com assertividade que também aprendi um pouco neste curso. Mas é difícil, mas melhorei o comportamento para melhor... Sim!

Obrigada, não sei quer acrescentar alguma coisa?

Não falamos de tudo...

Obrigada pela sua colaboração!

Obrigada eu!

Continuação de Bons atendimentos e pela prestação também de bom ambiente com os colegas, Bons atendimentos aos clientes da Loja do Cidadão!

ANEXOS

ANEXO 1 – Organização da AMA

ANEXO 2 – Resumo do Curso Piloto (Inclui Programa)

ANEXO 3 – Inquérito de expectativas do Curso Piloto

ANEXO 4 – Inquérito de satisfação da formação do módulo 0

ANEXO 5 – Inquérito de satisfação da formação do módulo 1

ANEXO 6 – Inquérito questionário de satisfação da formação do módulo 2

ANEXO 7 – Inquérito questionário de satisfação da formação do módulo 3

ANEXO 8 – Questionário da Avaliação da Formação

ANEXO 9 – Balanço de Competências

ANEXO 10 – Relatório de Clientes Mistério